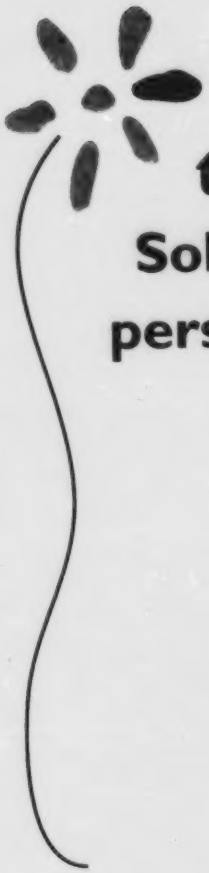
Sante Canada Health Canada

Guide sur le traumatisme vicariant :

Solutions recommandées pour les personnes luttant contre la violence

Canada

102-06113/



Guide sur le traumatisme vicariant :

Solutions recommandées pour les personnes luttant contre la violence

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes à maintenir et à améliorer leur état de santé.

Santé Canada

Le ***Guide sur le traumatisme vicariant : Solutions recommandées pour les personnes luttant contre la violence*** a été préparé par **Jan I. Richardson** du Centre for Research on Violence Against Women and Children à London, Ontario pour l'Unité de prévention de la violence familiale, Santé Canada.

Also available in English under the title ***Guidebook on Vicarious Trauma: Recommended Solutions for Anti-Violence Workers.***

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de Santé Canada.

Le contenu du *Guide* ne peut être reproduit à des fins commerciales, mais sa reproduction à toute autre fin est encouragée, à condition que la source soit citée.

On peut obtenir cette publication sous d'autres formes, sur demande.

Pour plus de renseignements sur les questions liées à la violence familiale, veuillez vous adresser au :

Centre national d'information sur la violence dans la famille
Unité de prévention de la violence familiale
Division de la santé des collectivités
Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
Santé Canada
Indice de l'adresse : 1907D1
7e étage, Immeuble Jeanne-Mance, Pré Tunney
Ottawa (Ontario) K1A 1B4 CANADA
Téléphone : 1-800-267-1291 ou (613) 957-2938
Télécopieur : (613) 941-8930
Téléimprimeur : 1-888-267-1233 ou (613) 941-7285
ATS : 1-800-561-5643 ou (613) 952-6396
Site Web : http://www.hc-sc.gc.ca/nc-cn

© Sa Majesté du chef du Canada, 2001
Cat. H72-21/178-2000F
ISBN 0-662-85182-X

Remerciements

Un projet de cette envergure nécessite le soutien et la participation d'un grand nombre de personnes. Je remercie le personnel, les bénévoles et le conseil d'administration de la *Women's Community House* de London (Ontario) de chercher à maintenir un sain équilibre entre la douleur et la joie dans leur travail. J'ai l'honneur de faire partie d'un groupe qui continue de s'efforcer de relever les défis que pose notre mandat féministe.

Durant les huit mois passés à recueillir des renseignements pour ce guide, j'ai écouté le récit des expériences du personnel, des bénévoles et des membres de conseils d'administration de partout au pays; et j'ai parfois été étonnée par les nombreux changements que le travail peut occasionner chez une personne. En tant que directrice exécutive, je tire une leçon d'humilité des expériences douloureuses et pénibles imputables au manque de leadership dans les organisations, et c'est pourquoi j'ai passé beaucoup de temps à examiner des solutions organisationnelles saines. Ma vie a changé pour toujours lorsque j'ai commencé à travailler dans ce domaine en 1985. Ce projet a grandement influencé ma façon de faire et je me fixe maintenant de nouveaux défis qui respectent et honorent les talents et les qualités du personnel et des bénévoles.

J'adresse également mes remerciements aux membres du Comité consultatif national. Durant un court moment, nous avons connu une expérience de partage rare et exhaltante : les idées et stratégies dont nous avons discuté m'ont guidée tout au long de la rédaction du présent document. Pendant une journée et demie, nous nous sommes assises autour d'une grande table de cuisine, chacune puisant à même l'énergie et la force des autres. L'expérience nous a rappelé nos racines féministes, de même que la force et la solidarité qu'engendre la collaboration à un objectif commun dans la paix et l'harmonie. Les participantes réunies autour de la table cumulaient plus de 200 années d'expérience dans la lutte contre la violence. Tous mes remerciements à :

Rina Arseneault
Chris Chevalier
Katalin Kennedy
Mary Nelder
Helen Dempster
Agathe Fille-d'alice
Deborah Sinclair
Becky Wentzell

J'ai particulièrement apprécié Judy Jarosch pour ses excellents services de soutien, de même que Michelle Amlin pour la qualité de son travail de révision. Merci à Katherine McKenna et au Centre de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants pour leur dévouement, et à Katalin Kennedy, Santé Canada,

pour avoir reconnu la nécessité de cette ressource et accordé son appui au projet. Un merci tout spécial à la sculptrice Dawn MacNutt et au photographe Peter Barss, de Dartmouth (Nouvelle-Écosse), pour les œuvres d'art qui illustrent la page couverture et les pages titres des chapitres.

Je remercie toutes les autres personnes qui ont aidé à réalisé ce projet. Spécialement les femmes qui ont participé à la réunion de consultation de l'Action Ontarienne contre la Violence Faite aux Femmes (AOcVF) ainsi que Madelaine Dagenais-Dignard, Veronica Vanderborght, Donna Sharon et Agathe Fille-d'alice.

Je dédie ce guide à toutes les femmes qui ont agi pour mettre fin à la violence dont elles étaient victimes et à toutes celles qui les accompagnent.

Jan I. Richardson

L'auteure

Jan I. Richardson inf. aut., MBA

Jan Richardson est directrice exécutive de la *Women's Community House* depuis 1985. Membre active de la communauté, Jan siège à un certain nombre de comités, dont le *London Coordinating Committee to End Woman Abuse* et le *Citizen's Advisory Council to the Chief of Police*. Elle est professeure auxiliaire à l'Université Western Ontario et assistante à la recherche au Centre de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants.

Jan fournit des services de formation au public et aux professionnels de divers milieux, notamment aux policiers et aux représentants du système judiciaire, aux dispensateurs de soins de santé, enseignants, gens d'affaires, groupes paroissiaux, clubs philanthropiques et étudiants.

Titulaire d'une MBA obtenue à la *Richard Ivey School of Business* de l'Université Western Ontario en 1994, Jan a déjà occupé un emploi d'infirmière autorisée, de consultante en logement et d'agente de projet dans la fonction publique fédérale.

Le Centre de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants, Université Western Ontario

Le Centre de recherche de London, créé en 1993, vise à promouvoir et à développer la recherche-action communautaire sur la violence faite aux femmes et aux enfants en ayant recours à une perspective féministe. Le rôle du Centre est d'obtenir la collaboration de personnes, d'organisations et de groupes représentatifs de la population, en vue d'aborder des thèmes de recherche et d'offrir de la formation. Ces occasions de formation portent sur l'utilisation des résultats d'études pour améliorer la compréhension des questions liées à la prévention de la violence à l'égard des femmes.

Le Centre travaille en collaboration avec l'Université Western Ontario, le *Fanshawe College of Applied Arts and Technology* et le *London Coordinating Committee to End Woman Abuse*. En 1997, le Centre de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants et le Centre for Women's Studies and Feminist Research ont fusionné, et le financement du nouveau centre est assuré directement par la structure de régie de l'Université Western Ontario.

Table des matières

Page

Partie 1 — Introduction

1.1 Introduction 3

1.2 Définitions 6

Partie 2 — Solutions individuelles

2.1 Introduction 11

2.2 Effets du traumatisme vicariant sur l'individu 13

2.3 Facteurs contribuant au traumatisme vicariant 15

2.3.1 Type de service 15

2.3.2 Nature du travail 18

2.3.3 Écouter les victimes raconter leurs expériences 18

2.3.4 Profil des clients 19

2.3.5 Situation personnelle du conseiller 20

2.3.6 Sentiment de sécurité et perception du monde 23

2.3.7 La relation entre le conseiller et le client 23

2.3.8 Antécédents personnels de traumatismes 24

2.3.9 Croyances spirituelles 25

2.3.10 Les femmes et la colère 66

2.3.11 Douleur 26

2.3.12 Thérapie individuelle 27

2.3.13 Milieu de travail 27

2.3.14 Justice sociale 28

2.3.15 Effet sur le corps 28

Page

2.4 Solutions personnelles 29
2.4.1 Trouver et prendre le temps 30
2.4.2 Autosoins 30
2.4.3 Évaluation de vos autosoins 31
2.4.4 Stress et épuisement professionnel 36

Partie 3 — Solutions s'appuyant sur l'équité

3.1 Questions liées à l'équité 45
3.2 Premières nations, métis et femmes autochtones 47
3.3 Femmes et services francophones 49
3.4 Femmes ayant une déficience 54
3.5 Lesbiennes, gais et bisexuelles 55

Partie 4 — Solutions organisationnelles

4.1 Introduction 59
4.2 Philosophie féministe 63
4.3 Justice sociale 64
4.4 Structure organisationnelle 67
4.5 Conseil d'administration 74
4.5.1 Double rôle – membre d'un conseil d'administration et bénévole 77
4.5.2 Sites Internet sur la gestion des organismes sans but lucratif 79
4.6 Directrices exécutives 80

Page

4.7 Dotation 82
4.7.1 Politiques et pratiques liées aux ressources humaines 83
4.7.2 Formation 87
4.7.3 Personnel administratif et de soutien 88
4.7.4 Recrutement 89
4.7.5 Initiation et formation 92
4.7.6 Un modèle de formation pour les conseillères 94
4.7.7 Relations personnelles des employées 95

4.8 Supervision 97
4.8.1 Pratiques cliniques ou de counselling 99
4.8.2 Debriefing sur le stress dû à un incident critique 100

4.9 Documents de référence sur le traumatisme vicariant 103
4.9.1 Utilisation de la technologie 104
4.9.2 Description sommaire de sites Web sur le stress traumatique et de sites connexes 105

4.10 Retraites et événements 107

4.11 Quitter avec élégance 110

4.12 Conclusion 112

Annexe 1 — Documents de référence recommandés sur le traumatisme vicariant 117

Annexe 2 — Les exercices d'auto-évaluation de C. Figley 121

Bibliographie 125

1 Introduction

Introduction

1.1 Introduction

Ce guide a été rédigé à l'intention des personnes qui ont choisi de consacrer une partie de leur vie à intervenir auprès des femmes et des enfants victimes de violence ainsi que de leurs agresseurs. Il tente de faire état de l'expérience unique des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence au Canada et de promouvoir des solutions individuelles, professionnelles et organisationnelles susceptibles de les aider. Le traumatisme vicariant est l'une des conséquences de ce genre de travail. Les effets du traumatisme vicariant s'accumulent à force d'entendre raconter, jour après jour, des expériences de traitements inhumains et cruels. S'ensuit un changement permanent, subtil ou marqué, de la perspective personnelle, politique, spirituelle et professionnelle chez les conseillers ou les défenseurs des droits des victimes. Le traumatisme vicariant change la vie des personnes et influe, en bout de ligne, sur leur vision du monde ainsi que leurs relations et liens avec leur famille, leurs amis et la communauté. Il est difficile, autant pour la personne que pour l'organisation, de comprendre et gérer les traumatismes.

Proposer une définition du traumatisme vicariant constitue la première étape de l'identification et de l'acceptation des changements profonds qui se produisent chez les conseillers et les intervenants appelés à travailler auprès de femmes et d'enfants victimes de violence. Des définitions décrivant les changements profonds que subissent les thérapeutes exposés aux expériences traumatisantes de leurs clients sont fournies par des chercheurs d'avant-garde dans ce nouveau domaine d'étude. Laurie Anne Pearlman, Karen W. Saakvitne, Paula S. Maclan et les autres membres de l'équipe du *Traumatic Stress Institute Center for Adult & Adolescent Psychotherapy*, Charles Figley et quelques autres personnes fournissent des perspectives valables dans le domaine du traumatisme vicariant. L'information présentée dans ce guide repose sur leurs précieux renseignements.

L'endurcissement, le traumatisme vicariant, les traumatismes secondaires, le stress secondaire, les traumatismes par ricochet et les traumatismes par personne interposée sont toutes des expressions qui sont utilisées pour désigner et définir ce qui se produit et pourquoi, ainsi que comment préserver sa santé malgré ces expériences difficiles. Ces experts continuent de recueillir des données démontrant l'importance de reconnaître les effets du traumatisme vicariant, de

trouver des solutions personnelles saines et de promouvoir des solutions organisationnelles en vue d'aider les conseillers et les défenseurs des droits des victimes à tenir le coup.

Dans ce guide, on utilise l'expression « traumatisme vicariant ». En effet, les commentaires reçus de groupes et d'individus durant ce projet et notre examen de la terminologie utilisée dans la documentation nous ont permis de déterminer que l'expression « traumatisme vicariant » est celle qui décrit le mieux les expériences particulières des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence. L'« usure de compassion » (*compassion fatigue*) est une autre expression souvent associée à cette notion; cependant, elle est de plus en plus utilisée pour décrire la désensibilisation et l'épuisement face aux événements violents et traumatisants décrits, en particulier, dans les médias.

Jusqu'à ce jour, les études sur le traumatisme vicariant ont été principalement fondées sur les expériences des travailleurs des services d'intervention d'urgence usuels, comme les policiers, les pompiers et les infirmières d'urgence. On intègre maintenant à ces études les expériences uniques des intervenants auprès des victimes d'agressions sexuelles, des personnes victimes de violence durant leur enfance ainsi que des femmes victimes de violence et de leurs enfants. Pearlman et Maclan (1995) ainsi que Saakvitne et Pearlman (1996), par exemple, décrivent les séquelles et les problèmes particuliers auxquels font face les thérapeutes travaillant auprès des survivantes d'abus sexuels subis durant l'enfance.

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence ne sont pas toujours reconnus et recompensés par la société pour leur contribution à l'amélioration de la vie des personnes ainsi qu'à la création de services sociaux et communautaires nouveaux et efficaces. En tant que tel, il reste encore à sensibiliser pleinement la population et les professionnels à la nécessité et à l'importance du travail de ces personnes ainsi qu'à l'environnement difficile dans lequel elles évoluent. Les refuges, les maisons d'hébergement pour femmes violentées, les centres d'aide aux victimes d'agressions sexuelles et les organisations de défense des droits ont créé des services uniques qui témoignent d'un engagement profond à l'égard des valeurs féministes et de la justice sociale. Tous les dispensateurs de services, depuis le personnel administratif jusqu'aux conseillers, subissent, à un degré ou à un autre, du traumatisme vicariant. Pour les besoins de ce guide, les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence comprennent le personnel, tant des services de counselling que des services administratifs, les bénévoles et les membres des conseils d'administration.

Bien que le guide porte principalement sur le traumatisme vicariant, il traite aussi brièvement d'autres questions et disciplines pertinentes et utiles. La vaste quantité d'information sur le stress et l'épuisement professionnel, par exemple, offre des ressources pour l'identification des facteurs de stress individuels et organisationnels. Les ressources sur le stress et l'épuisement professionnel proposent des recours et des solutions utiles applicables au traumatisme

vicariant, en particulier ceux qui reconnaissent le stress de la vie et du travail quotidien. Invariablement, l'information ne décrit ni ne propose toutefois pas de solutions concernant spécifiquement les effets profonds de l'exposition des travailleurs à des agents traumatiques.

Un grand nombre d'ouvrages sur les femmes et l'estime de soi, les autosoins et la relaxation insistent sur la nécessité de s'occuper de sa santé et de se ressourcer, et encouragent une recherche de soi qui favorise l'autodétermination. Les ouvrages de Jennifer Louden et de N. Branden fournissent d'excellentes suggestions qui peuvent être intégrées à un bon plan d'autosoins. La prise en charge de sa santé n'est qu'une partie de la gestion efficace du traumatisme vicariant. En plus de ces solutions individuelles, on peut recourir à des approches organisationnelles pour aider les travailleurs dans ce domaine à mener une vie professionnelle saine.

Il existe une foule d'ouvrages sur le leadership qui sont utiles et pertinents dans le domaine de la lutte contre la violence. Ceux qui portent sur l'auto-réflexion, l'intégrité et la recherche d'un sain équilibre entre la vie professionnelle, la vie personnelle et la vie sociale sont particulièrement intéressants. Stephen Covey et Max Depree font de bonnes suggestions qui favorisent le ressourcement et le développement de soi.

Pour contrer les effets cumulatifs du stress, il faut prévoir des pratiques organisationnelles et des services de soins continus. Il est essentiel, immédiatement après un événement traumatique, d'offrir un soutien aux personnes directement et indirectement touchées. Le debriefing sur le stress dû à un incident critique offre ce genre de soutien; il fait appel à des professionnels dûment formés pour intervenir auprès de personnes qui ont été exposées à un événement particulièrement horrifiant ou stressant. Par conséquent, le debriefing et le désamorçage constituent l'un des nombreux éléments des pratiques organisationnelles requis pour faire face au traumatisme vicariant.

Lorsqu'on combine toutes ces ressources à l'information existant sur le traumatisme vicariant, on constate clairement que les solutions nécessaires pour préserver la santé et le dynamisme des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence sont multidimensionnelles. Elles touchent tous les aspects des structures, des procédés et des politiques organisationnels, de même que les activités et les croyances personnelles, professionnelles et spirituelles. Tous les praticiens qui sont exposés aux traumatismes infligés à d'autres personnes, que ce soit par choix, par accident, lors d'une catastrophe ou par suite d'une intervention politique, peuvent mettre à profit les solutions proposées dans ce guide. Les solutions exposées dans la section concernant les pratiques organisationnelles ne coûtent rien ou presque rien à instaurer et témoignent d'une compréhension et d'une prise en considération des besoins du personnel intervenant dans la lutte contre la violence.

Le traumatisme vicariant constitue un danger évident et constant pour les travailleurs qui interviennent dans la lutte contre la violence, de même qu'un risque

professionnel. Des changements permanents surviennent en nous au fil de nos interventions auprès des femmes. En hommage à leur courage, nous devons nous respecter, nous protéger, nous ressourcer et prendre soin de nous-mêmes.

1.2 Définitions

> ***« En dix années de conflit, 56 000 jeunes Américains allaient mourir dans la jungle, les deltas des fleuves et les rizières d'Asie du Sud-Est. De 60 000 à 100 000 autres se sont ultérieurement enlevé la vie. La guerre du Vietnam a été la première dans les annales de l'histoire où le nombre de morts au combat a été dépassé par le nombre de suicides parmi les anciens combattants. »***
>
> ***(Baigent and Leigh, 1998)***

Cet énoncé percutant donne une idée du nombre épouvantable de vies humaines perdues et des expériences horribles qu'ont vécues les jeunes envoyés à la guerre. Elle souligne leur incapacité de concilier les expériences de la guerre et la vie quotidienne qui les attendait à leur retour. Des conseillers, des psychologues et des dispensateurs de soins ont offert de l'aide à ces femmes et à ces hommes perturbés, leurs innombrables récits d'horreur, intégrant au bout du compte en eux-mêmes les traumatismes subis par les anciens combattants. À l'époque, on accordait peu d'importance à l'effet qu'avait, sur les thérapeutes, l'écoute répétée des récits d'horreur des anciens combattants. Les efforts étaient axés sur la compréhension des expériences vécues par les anciens combattants et ceux qui avaient subi des atrocités indescriptibles alors qu'ils étaient détenus, gardés en captivité dans les camps de concentration, ou qui avaient été témoins de l'exécution de familles ou de personnes et de la destruction de villages. Ce n'est que plusieurs années plus tard qu'on a pris conscience des perturbations et changements survenus dans la vie quotidienne des thérapeutes et dans leur système de croyances fondamentales.

Saakvitne et Pearlman (1996), Pearlman et Maclan (1995) et McCann et Pearlman (1990) et le personnel du *Traumatic Stress Institute/Center for Adult & Adolescent Psychotherapy* définissent le traumatisme vicariant comme « des changements profonds subis par le thérapeute ou le travailleur qui établit des rapports d'empathie avec les survivants de traumatismes et est exposé à leurs expériences ». Le traumatisme vicariant est « les changements cumulatifs qui surviennent chez le travailleur qui intervient auprès de survivants d'incidents traumatiques » (Saakvitne et Pearlman, 1996).

De plus, « du fait qu'il est exposé à la réalité de la cruauté d'êtres humains envers d'autres êtres humains et qu'il participe inévitablement à la reconstitution d'événements traumatiques dans le cadre de la relation thérapeutique, le thérapeute devient vulnérable, de par son empathie, aux effets émotionnels et spirituels du

traumatisme vicariant. Ces effets sont *cumulatifs* et *permanents*, et ils se répercutent sur la vie tant professionnelle que personnelle du thérapeute » (Figley, 1995).

Charles Figley a analysé la question de l'inclusion de l'état de stress post-traumatique (ESPT) dans la troisième édition du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM-III) de l'American Psychiatric Association, en 1980. Il fait valoir que cette initiative a apporté un changement majeur dans le diagnostic et le traitement des personnes touchées par divers traumatismes, ce qui a subséquemment permis de reconnaître l'expérience vécue par le thérapeute. Selon le DSM-IV (révision de 1994) de l'American Psychiatric Association, le sujet a vécu « un événement psychologiquement traumatisant hors du commun, lequel provoquerait des symptômes de détresse chez la plupart des individus : une menace sérieuse pour la vie ou l'intégrité physique du sujet; un danger ou un malheur important pour ses enfants, son conjoint ou autres parents proches et amis; une destruction soudaine de son domicile ou de son quartier, ou la vue de quelqu'un gravement blessé ou mort dans un accident ou des suites d'une agression physique » (APA, 1994).

Les diagnostics qui ont été posés à la lumière du DSM-IV n'ont pas toujours aidé les femmes victimes de violence et leurs enfants; et ils ont même parfois ajouté à l'oppression qu'elles subissent, en dépit de la définition de l'ESPT, laquelle tient compte de la violence faite aux femmes et reconnaît les caractéristiques du milieu comme étant un facteur contribuant au trouble. Les groupes qui défendent les intérêts des femmes ont lutté contre un système qui a accablé les femmes d'un diagnostic qui ne tient pas compte de tous les facteurs propres à la vie des femmes, notamment les effets profonds et subtils d'une inégalité ancestrale, du sexisme, des préjugés transgénérationnels et de l'intolérance. Maria Root et des travailleurs intervenant auprès des femmes sont d'avis qu'un diagnostic — qui ne tient pas compte des traumatismes courants, répétés et actuels découlant des inégalités qui marginalisent les femmes et les autres groupes opprimés — peut être un obstacle aux plans de traitement (Root, 1997). De la même manière, la définition du traumatisme vicariant et les stratégies de prévention et de gestion de ceux-ci doivent tenir compte de tous les facteurs qui influent sur le travailleur et produisent des changements chez lui.

> ***« L'influence et les changements que nous subissons proviennent d'une multitude de sources; les expériences traumatiques que nous racontent les femmes et les enfants, nos collègues, les bénévoles, les bailleurs de fonds, la direction, les conseils d'administration, nos problèmes personnels, la communauté … bref, ils viennent de partout. »***
>
> ***– Un travailleur intervenant dans la lutte contre la violence en milieu rural, qui a 15 années d'expérience***

Le stress secondaire se définit comme étant « les changements comportementaux et émotionnels découlant naturellement du fait d'avoir entendu le récit d'un événement traumatique vécu par un

professionnel. Des changements permanents surviennent en nous au fil de nos interventions auprès des femmes. En hommage à leur courage, nous devons nous respecter, nous protéger, nous ressourcer et prendre soin de nous-mêmes.

1.2 Définitions

« En dix années de conflit, 56 000 jeunes Américains allaient mourir dans la jungle, les deltas des fleuves et les rizières d'Asie du Sud-Est. De 60 000 à 100 000 autres se sont ultérieurement enlevé la vie. La guerre du Vietnam a été la première dans les annales de l'histoire où le nombre de morts au combat a été dépassé par le nombre de suicides parmi les anciens combattants. »

(Baigent and Leigh, 1998)

Cet énoncé percutant donne une idée du nombre épouvantable de vies humaines perdues et des expériences horribles qu'ont vécues les jeunes envoyés à la guerre. Elle souligne leur incapacité de concilier les expériences de la guerre et la vie quotidienne qui les attendait à leur retour. Des conseillers, des psychologues et des dispensateurs de soins ont offert de l'aide à ces femmes et à ces hommes perturbés, leurs innombrables récits d'horreur, intégrant au bout du compte en eux-mêmes les traumatismes subis par les anciens combattants. À l'époque, on accordait peu d'importance à l'effet qu'avait, sur les thérapeutes, l'écoute répétée des récits d'horreur des anciens combattants. Les efforts étaient axés sur la compréhension des expériences vécues par les anciens combattants et ceux qui avaient subi des atrocités indescriptibles alors qu'ils étaient détenus, gardés en captivité dans les camps de concentration, ou qui avaient été témoins de l'exécution de familles ou de personnes et de la destruction de villages. Ce n'est que plusieurs années plus tard qu'on a pris conscience des perturbations et changements survenus dans la vie quotidienne des thérapeutes et dans leur système de croyances fondamentales.

Saakvitne et Pearlman (1996), Pearlman et Maclan (1995) et McCann et Pearlman (1990) et le personnel du *Traumatic Stress Institute/Center for Adult & Adolescent Psychotherapy* définissent le traumatisme vicariant comme « des changements profonds subis par le thérapeute ou le travailleur qui établit des rapports d'empathie avec les survivants de traumatismes et est exposé à leurs expériences ». Le traumatisme vicariant est « les changements cumulatifs qui surviennent chez le travailleur qui intervient auprès de survivants d'incidents traumatiques » (Saakvitne et Pearlman, 1996).

De plus, « du fait qu'il est exposé à la réalité de la cruauté d'êtres humains envers d'autres êtres humains et qu'il participe inévitablement à la reconstitution d'événements traumatiques dans le cadre de la relation thérapeutique, le thérapeute devient vulnérable, de par son empathie, aux effets émotionnels et spirituels du

traumatisme vicariant. Ces effets sont cumulatifs et permanents, et ils se répercutent sur la vie tant professionnelle que personnelle du thérapeute » (Figley, 1995).

Charles Figley a analysé la question de l'inclusion de l'état de stress post-traumatique (ESPT) dans la troisième édition du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM-III) de l'American Psychiatric Association, en 1980. Il fait valoir que cette initiative a apporté un changement majeur dans le diagnostic et le traitement des personnes touchées par divers traumatismes, ce qui a subséquemment permis de reconnaître l'expérience vécue par le thérapeute. Selon le DSM-IV (révision de 1994) de l'American Psychiatric Association, le sujet a vécu « un événement psychologiquement traumatisant hors du commun, lequel provoquerait des symptômes de détresse chez la plupart des individus : une menace sérieuse pour la vie ou l'intégrité physique du sujet; un danger ou un malheur important pour ses enfants, son conjoint ou autres parents proches et amis; une destruction soudaine de son domicile ou de son quartier, ou la vue de quelqu'un gravement blessé ou mort dans un accident ou des suites d'une agression physique » (APA, 1994).

Les diagnostics qui ont été posés à la lumière du DSM-IV n'ont pas toujours aidé les femmes victimes de violence et leurs enfants; et ils ont même parfois ajouté à l'oppression qu'elles subissent, en dépit de la définition de l'ESPT, laquelle tient compte de la violence faite aux femmes et reconnaît les caractéristiques du milieu comme étant un facteur contribuant au trouble. Les groupes qui défendent les intérêts des femmes ont lutté contre un système qui a accablé les femmes d'un diagnostic qui ne tient pas compte de tous les facteurs propres à la vie des femmes, notamment les effets profonds et subtils d'une inégalité ancestrale, du sexisme, des préjugés transgénérationnels et de l'intolérance. Maria Root et des travailleurs intervenant auprès des femmes sont d'avis qu'un diagnostic — qui ne tient pas compte des traumatismes courants, répétés et actuels découlant des inégalités qui marginalisent les femmes et les autres groupes opprimés — peut être un obstacle aux plans de traitement (Root, 1997). De la même manière, la définition du traumatisme vicariant et les stratégies de prévention et de gestion de ceux-ci doivent tenir compte de tous les facteurs qui influent sur le travailleur et produisent des changements chez lui.

> *« L'influence et les changements que nous subissons proviennent d'une multitude de sources; les expériences traumatiques que nous racontent les femmes et les enfants, nos collègues, les bénévoles, les bailleurs de fonds, la direction, les conseils d'administration, nos problèmes personnels, la communauté … bref, ils viennent de partout. »*
>
> *– Un travailleur intervenant dans la lutte contre la violence en milieu rural, qui a 15 années d'expérience*

Le stress secondaire se définit comme étant « les changements comportementaux et émotionnels découlant naturellement du fait d'avoir entendu le récit d'un événement traumatique vécu par un

proche. Il s'agit du stress que la personne vit en aidant ou en voulant aider une personne traumatisée ou qui souffre » (Figley, 1993, 1995).

On subit un traumatisme vicariant en ressentant le témoignage d'atrocités commises à l'endroit d'une autre personne. Par empathie, on voit, sent, entend, touche et ressent la même chose que la victime, en écoutant celle-ci raconter ses expériences en détail, dans le but d'atténuer sa propre douleur. Le traumatisme vicariant est la réaction physique qui se produit sur le coup lorsqu'un événement particulièrement horrible est relaté ou découvert. Il s'introduit insidieusement dans l'existence du conseiller, s'accumulant de différentes façons, produisant des changements qui sont à la fois subtils et profonds. Le traumatisme est lié à l'énergie qui se dégage de l'exposition au récit d'événements traumatiques et à la manière dont le corps et l'âme réagissent à la rage, à la douleur et au désespoir profonds. L'équilibre personnel peut être rompu temporairement ou pour une période plus longue. L'horreur s'infiltre et laisse des traces. Les réminiscences de l'angoisse et de la douleur bombardent l'esprit et s'infiltrent, drainant l'énergie et minant la confiance, le désir, l'amitié, la sérénité, la joie et la santé. Il en résulte souvent de la confusion, de l'apathie, de l'isolement, de l'anxiété, de la tristesse et de la maladie.

« Notre travail change notre vie pour toujours. »
– Une intervenante d'un refuge qui travaille maintenant dans le domaine de la prévention

La transformation ou les changements qui s'opèrent chez le travailleur intervenant dans la lutte contre la violence ne sont pas tous négatifs; ce sont les éléments négatifs du changement qui sont le propre du traumatisme vicariant. La transformation est également associée à des changements positifs. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence disent tirer beaucoup de satisfaction de leur travail et ils sont conscients de la force, de la détermination et du courage que les femmes doivent avoir pour commencer une nouvelle journée avec un espoir renouvelé. On enlève ses lunettes roses et la réalité devient plus claire, plus nette. Le brouillard se dissipe et le monde se dévoile à la fois dans toute sa beauté et toute son horreur.

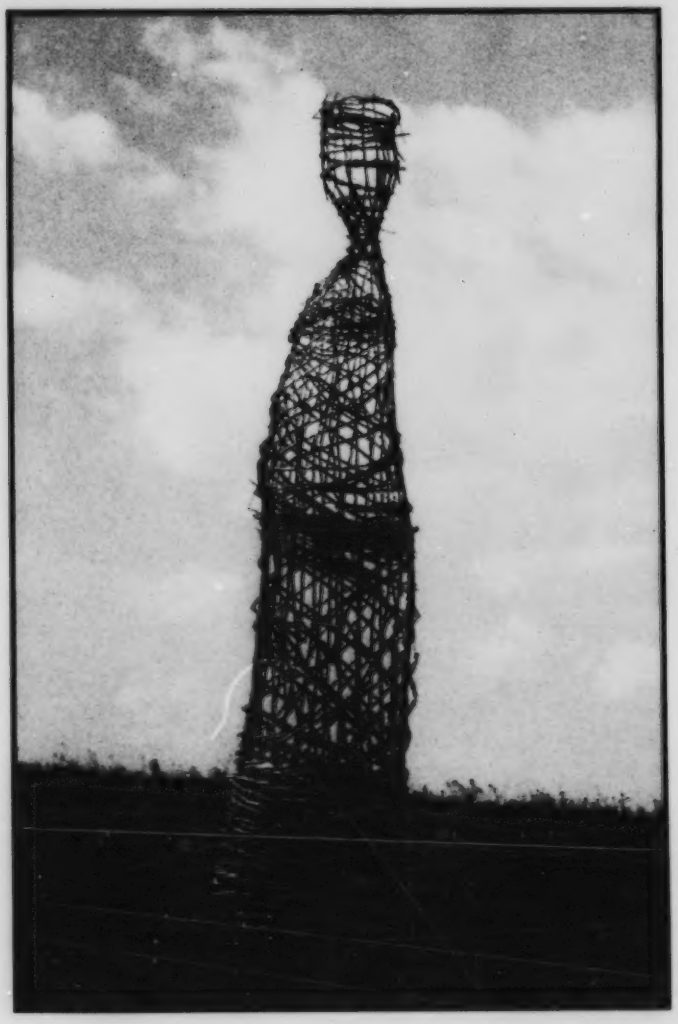
proche. Il s'agit du stress que la personne vit en aidant ou en voulant aider une personne traumatisée ou qui souffre » (Figley, 1993, 1995).

On subit un traumatisme vicariant en ressentant le témoignage d'atrocités commises à l'endroit d'une autre personne. Par empathie, on voit, sent, entend, touche et ressent la même chose que la victime, en écoutant celle-ci raconter ses expériences en détail, dans le but d'atténuer sa propre douleur. Le traumatisme vicariant est la réaction physique qui se produit sur le coup lorsqu'un événement particulièrement horrible est relaté ou découvert. Il s'introduit insidieusement dans l'existence du conseiller, s'accumulant de différentes façons, produisant des changements qui sont à la fois subtils et profonds. Le traumatisme est lié à l'énergie qui se dégage de l'exposition au récit d'événements traumatiques et à la manière dont le corps et l'âme réagissent à la rage, à la douleur et au désespoir profonds. L'équilibre personnel peut être rompu temporairement ou pour une période plus longue. L'horreur s'infiltre et laisse des traces. Les réminiscences de l'angoisse et de la douleur bombardent l'esprit et s'infiltrent, drainant l'énergie et minant la confiance, le désir, l'amitié, la sérénité, la joie et la santé. Il en résulte souvent de la confusion, de l'apathie, de l'isolement, de l'anxiété, de la tristesse et de la maladie.

> ***« Notre travail change notre vie pour toujours. »***
> ***– Une intervenante d'un refuge qui travaille maintenant dans le domaine de la prévention***

La transformation ou les changements qui s'opèrent chez le travailleur intervenant dans la lutte contre la violence ne sont pas tous négatifs; ce sont les éléments négatifs du changement qui sont le propre du traumatisme vicariant. La transformation est également associée à des changements positifs. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence disent tirer beaucoup de satisfaction de leur travail et ils sont conscients de la force, de la détermination et du courage que les femmes doivent avoir pour commencer une nouvelle journée avec un espoir renouvelé. On enlève ses lunettes roses et la réalité devient plus claire, plus nette. Le brouillard se dissipe et le monde se dévoile à la fois dans toute sa beauté et toute son horreur.

2 Solutions individuelles



2 Solutions individuelles

2.1 Introduction

Ce dont Rhoda se souvient des cinq premières minutes

j'appuie sur la sonnette
quel son déplaisant
que celui d'une sonnette

une voix à l'intercom qui demande
qui est là
c'est moi, juste moi
je voudrais dire
je m'étouffe sur mon nom

le son de ma voix
quelle horreur
le son de ma voix
dur rappel à la réalité

on ouvre la porte
elle s'appelle Valérie
ses yeux sont mœlleux
une chatte d'Espagne se prélasse
sur un divan vert à motif cachemire
un bureau enseveli sous une montagne
de papiers

puis des chuchotements
on dirait un chœur :

une nouvelle arrive
une nouvelle arrive
une nouvelle arrive
avons-nous suffisamment de place
une nouvelle arrive
l'entendez-vous pleurer
elle a un petit bébé

la voix de Valerie, l'air contrite :
pourriez-vous remplir ce formulaire?

« What Rhoda Remembers About the First Five Minutes », de Sheree Fitch, a d'abord publié la première dans *In This House are Many Women* © Sheree Fitch, 1993. Reproduit avec la permission de Goose Lane Editions.

« J'ai renoncé au confort rassurant de mes certitudes par amour de la vérité; et la vérité m'a récompensée. »

– Simone de Beauvoir, Tout compte fait (de Beauvoir, 1982)

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence connaissent la vérité sur les atrocités commises contre les femmes et les enfants, et s'aventurent au-delà des normes pour contribuer à façonner une réalité nouvelle et meilleure.

2 Solutions individuelles

2.1 Introduction

Ce dont Rhoda se souvient des cinq premières minutes

j'appuie sur la sonnette
quel son déplaisant
que celui d'une sonnette

une voix à l'intercom qui demande
qui est là
c'est moi, juste moi
je voudrais dire
je m'étouffe sur mon nom

le son de ma voix
quelle horreur
le son de ma voix
dur rappel à la réalité

on ouvre la porte
elle s'appelle Valérie
ses yeux sont mœlleux
une chatte d'Espagne se prélasse
sur un divan vert à motif cachemire
un bureau enseveli sous une montagne
de papiers

puis des chuchotements
on dirait un chœur :

une nouvelle arrive
une nouvelle arrive
une nouvelle arrive
avons-nous suffisamment de place
une nouvelle arrive
l'entendez-vous pleurer
elle a un petit bébé

la voix de Valerie, l'air contrite :
pourriez-vous remplir ce formulaire?

« What Rhoda Remembers About the First Five Minutes », de Sheree Fitch, a d'abord publié la première dans *In This House are Many Women* © Sheree Fitch, 1993. Reproduit avec la permission de Goose Lane Editions.

« J'ai renoncé au confort rassurant de mes certitudes par amour de la vérité; et la vérité m'a récompensée. »

– Simone de Beauvoir, Tout compte fait (de Beauvoir, 1982)

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence connaissent la vérité sur les atrocités commises contre les femmes et les enfants, et s'aventurent au-delà des normes pour contribuer à façonner une réalité nouvelle et meilleure.

Il arrive parfois que la dure vérité semble oubliée, et la perte de la dignité et des droits individuels est lourde de conséquences pour les victimes de violence et d'abus de pouvoir. Devant la portée, l'intensité et l'étendue de la violence, les conseillers et les intervenants sont allés au-delà du déni, et la réalité à laquelle ils font face les change pour toujours. Les coûts économiques et les coûts liés à la santé ne sont que la pointe de l'iceberg dans l'analyse des pertes et des coûts systémiques pour notre société (Day, 1995).

« J'ai commencé à travailler en tant que conseillère auprès des victimes d'agression sexuelle parce que je croyais pouvoir innover. Chaque jour nous faisons face à de nouvelles réalités, harcèlement sexuel, violence dans le milieu de travail, qui nécessitent toutes de nouvelles solutions. C'en est trop, trop de femmes sont détruites. J'ai perdu tout espoir de voir les choses s'améliorer. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence écoutent des femmes et des enfants leur raconter et leur décrire crûment la violence et la cruauté auxquelles ils ont été exposés ou qui ont été exercées délibérément contre eux par un être humain. Les conseillers et les intervenants qui agissent comme défenseurs des droits des victimes sont exposés à une myriade d'émotions confuses et conflictuelles; et ils sont témoins des effets de l'abus de pouvoir ainsi que des efforts et du courage qu'il faut pour échapper au contrôle exercé par les agresseurs. Les travailleurs qui interviennent auprès de personnes victimes d'atrocités écoutent et assimilent le récit et la reconstitution d'actes de violence et d'abus, et ils constatent les effets de cette cruauté. Ils sont parfois témoins des changements chez les femmes lorsqu'elles prennent conscience de leur propre valeur et décident de mettre un terme au mal qui leur est fait. Les femmes font plus que survivre. Les femmes s'adaptent à toutes sortes de circonstances. Certaines se tournent vers des choix positifs, tandis que d'autres ont besoin d'un soutien à long terme et du maintien des services sociaux.

« Comme nous le savons, l'expérience du travail dans un refuge nous change, y compris notre perception des choses, pour toujours. Souvent, que ce soit au travail ou ailleurs, je me trouve parmi un groupe de personnes (dans l'autobus, à une conférence) à me demander lesquelles de ces personnes sont des victimes, des survivants et des agresseurs. Je n'ai jamais fait cela avant de travailler ici; je continuerai probablement à le faire durant le reste de ma vie. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge

L'empathie manifestée par le personnel et les bénévoles est au cœur de l'engagement à l'égard des services. C'est surtout en raison de cette empathie que l'intervenant est à risque et vulnérable au traumatisme vicariant. La conscience de soi, l'évaluation de soi et la prise en charge de soi sont essentielles pour prévenir l'accumulation toxique et malsaine d'effets négatifs et envahissants. Aucune des personnes accomplissant ce travail n'est à l'abri de ces effets. Les changements qui peuvent être subtils ou marqués, positifs

ou négatifs. Le travailleur peut être animé par de nouveaux sentiments, notamment la passion pour la justice sociale ainsi que la joie et le bonheur d'intervenir auprès des femmes. Le traumatisme vicariant constitue l'aspect négatif du travail. Compte tenu du fardeau que représentent les effets négatifs et nocifs du traumatisme vicariant, trouver et maintenir un sain équilibre représente tout un défi.

2.2 Effets du traumatisme vicariant sur l'individu

« J'ai constaté que depuis que je travaille dans ce domaine, je dois constamment me rappeler que les femmes et les hommes ne sont pas tous violents. Je vois donc mes amis, je regarde les enfants jouer dans le parc et je passe du temps dans des milieux très différents de mon milieu de travail. Je prends également le temps de m'amuser et je prends des vacances. Sans cet équilibre, je crois qu'il serait très facile de conclure, généralement, que le monde est rempli d'agresseurs et de m'isoler pour me protéger. »

– Une conseillère

Les effets du traumatisme vicariant s'étendent à toutes les sphères de la vie des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence et ils sont cumulatifs, inévitables et différents chez chacun. Des expériences comme un changement dans les croyances et les valeurs, ainsi que dans la perception du monde, le rappel d'images et les effets physiques sont des conséquences normales du travail. Différents facteurs contribuent au déclenchement de réactions individuelles et à l'importance des effets. Certains des facteurs comprennent les caractéristiques ou traits personnels, l'expérience, les antécédents personnels de violence, ainsi que la culture et les pratiques de l'organisation.

Il existe maintenant une bonne documentation qui décrit comment les effets du traumatisme vicariant se manifestent chez une personne. Le personnel du *Traumatic Stress Institute*, dirigé par Karen W. Saakvitne et Laurie Anne Pearlman, a établi des ressources utiles pour aider le conseiller, le thérapeute et le défenseur des droits des victimes à déceler ces effets. Il s'agit de guides utiles qui aident à rétablir l'équilibre nécessaire pour préserver l'expérience positive de l'intervention auprès de cette clientèle. Leur cahier sur le traumatisme vicariant, intitulé *Transforming the Pain*, est un guide particulièrement utile.

Les tableaux 1 et 2 des pages suivantes, préparés par Janet Yassen, présentent les nombreux effets des traumatismes sur la personne et la manière dont ils peuvent influer sur les fonctions professionnelles. La liste est longue mais toutefois pas définitive. La nature et la portée du traumatisme vicariant varient d'une personne à l'autre, et elles peuvent englober des caractéristiques qui ne figurent pas dans ces tableaux.

Il arrive parfois que la dure vérité semble oubliée, et la perte de la dignité et des droits individuels est lourde de conséquences pour les victimes de violence et d'abus de pouvoir. Devant la portée, l'intensité et l'étendue de la violence, les conseillers et les intervenants sont allés au-delà du déni, et la réalité à laquelle ils font face les change pour toujours. Les coûts économiques et les coûts liés à la santé ne sont que la pointe de l'iceberg dans l'analyse des pertes et des coûts systémiques pour notre société (Day, 1995).

« J'ai commencé à travailler en tant que conseillère auprès des victimes d'agression sexuelle parce que je croyais pouvoir innover. Chaque jour nous faisons face à de nouvelles réalités, harcèlement sexuel, violence dans le milieu de travail, qui nécessitent toutes de nouvelles solutions. C'en est trop, trop de femmes sont détruites. J'ai perdu tout espoir de voir les choses s'améliorer. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence écoutent des femmes et des enfants leur raconter et leur décrire crûment la violence et la cruauté auxquelles ils ont été exposés ou qui ont été exercées délibérément contre eux par un être humain. Les conseillers et les intervenants qui agissent comme défenseurs des droits des victimes sont exposés à une myriade d'émotions confuses et conflictuelles; et ils sont témoins des effets de l'abus de pouvoir ainsi que des efforts et du courage qu'il faut pour échapper au contrôle exercé par les agresseurs. Les travailleurs qui intervien-nent auprès de personnes victimes d'atrocités écoutent et assimilent le récit et la reconstitution d'actes de violence et d'abus, et ils constatent les effets de cette cruauté. Ils sont parfois témoins des changements chez les femmes lorsqu'elles prennent conscience de leur propre valeur et décident de mettre un terme au mal qui leur est fait. Les femmes font plus que survivre. Les femmes s'adaptent à toutes sortes de circonstances. Certaines se tournent vers des choix positifs, tandis que d'autres ont besoin d'un soutien à long terme et du maintien des services sociaux.

« Comme nous le savons, l'expérience du travail dans un refuge nous change, y compris notre perception des choses, pour toujours. Souvent, que ce soit au travail ou ailleurs, je me trouve parmi un groupe de personnes (dans l'autobus, à une conférence) à me demander lesquelles de ces personnes sont des victimes, des survivants et des agresseurs. Je n'ai jamais fait cela avant de travailler ici; je continuerai probablement à le faire durant le reste de ma vie. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge

L'empathie manifestée par le personnel et les bénévoles est au cœur de l'engagement à l'égard des services. C'est surtout en raison de cette empathie que l'intervenant est à risque et vulnérable au traumatisme vicariant. La conscience de soi, l'évaluation de soi et la prise en charge de soi sont essentielles pour prévenir l'accumulation toxique et malsaine d'effets négatifs et envahissants. Aucune des personnes accomplissant ce travail n'est à l'abri de ces effets. Les changements qui peuvent être subtils ou marqués, positifs

ou négatifs. Le travailleur peut être animé par de nouveaux sentiments, notamment la passion pour la justice sociale ainsi que la joie et le bonheur d'intervenir auprès des femmes. Le traumatisme vicariant constitue l'aspect négatif du travail. Compte tenu du fardeau que représentent les effets négatifs et nocifs du traumatisme vicariant, trouver et maintenir un sain équilibre représente tout un défi.

2.2 Effets du traumatisme vicariant sur l'individu

> *« J'ai constaté que depuis que je travaille dans ce domaine, je dois constamment me rappeler que les femmes et les hommes ne sont pas tous violents. Je vois donc mes amis, je regarde les enfants jouer dans le parc et je passe du temps dans des milieux très différents de mon milieu de travail. Je prends également le temps de m'amuser et je prends des vacances. Sans cet équilibre, je crois qu'il serait très facile de conclure, généralement, que le monde est rempli d'agresseurs et de m'isoler pour me protéger. »*
>
> *– Une conseillère*

Les effets du traumatisme vicariant s'étendent à toutes les sphères de la vie des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence et ils sont cumulatifs, inévitables et différents chez chacun. Des expériences comme un changement dans les croyances et les valeurs, ainsi que dans la perception du monde, le rappel d'images et les effets physiques sont des conséquences normales du travail. Différents facteurs contribuent au déclenchement de réactions individuelles et à l'importance des effets. Certains des facteurs comprennent les caractéristiques ou traits personnels, l'expérience, les antécédents personnels de violence, ainsi que la culture et les pratiques de l'organisation.

Il existe maintenant une bonne documentation qui décrit comment les effets du traumatisme vicariant se manifestent chez une personne. Le personnel du *Traumatic Stress Institute*, dirigé par Karen W. Saakvitne et Laurie Anne Pearlman, a établi des ressources utiles pour aider le conseiller, le thérapeute et le défenseur des droits des victimes à déceler ces effets. Il s'agit de guides utiles qui aident à rétablir l'équilibre nécessaire pour préserver l'expérience positive de l'intervention auprès de cette clientèle. Leur cahier sur le traumatisme vicariant, intitulé *Transforming the Pain*, est un guide particulièrement utile.

Les tableaux 1 et 2 des pages suivantes, préparés par Janet Yassen, présentent les nombreux effets des traumatismes sur la personne et la manière dont ils peuvent influer sur les fonctions professionnelles. La liste est longue mais toutefois pas définitive. La nature et la portée du traumatisme vicariant varient d'une personne à l'autre, et elles peuvent englober des caractéristiques qui ne figurent pas dans ces tableaux.

« Les effets proviennent de plusieurs sources : notre clientèle, nos collègues, les bailleurs de fonds, la population, les politiciens, même les agresseurs. Les obstacles à ce travail vital proviennent de partout. »

– Un travailleur de première ligne

TABLEAU 1 – Effets du traumatisme vicariant sur la personne

Cognitifs	Émotionnels	Comportementaux	Spirituels	Interpersonnels	Physiques
• Difficulté à se concentrer	• Sentiment d'impuissance	• Dépendant	• Questionnement sur le sens de la vie	• Repli social	• État de choc
• Confusion	• Anxiété	• Impatient	• Perte de sens	• Diminution de l'intérêt pour les relations intimes ou sexuelles	• Transpiration
• Hébétude	• Culpabilité	• Irritable	• Insatisfait de soi	• Méfiance	• Rythme cardiaque rapide
• Détachement	• Culpabilité d'avoir survécu	• Replié sur soi	• Désespoir profond	• S'isole de ses amis	• Difficulté à respirer
• Diminution de l'estime de soi	• Colère/rage	• Humeur changeante	• Ennui	• Répercussions sur le rôle parental (attitude protectrice, crainte des agressions)	• Réactions somatiques
• Préoccupé par les traumatismes	• Mutisme	• Régression	• Colère contre Dieu	• Projection de la colère ou du blâme	• Maux et douleurs
• Images des événements traumatiques	• Torpeur	• Troubles du sommeil	• Mise en question de ses croyances religieuses	• Intolérance	• Étourdissements
• Apathie	• Peur	• Changements dans l'appétit		• Solitude	• Système immunitaire affaibli
• Rigidité	• Renfermement	• Cauchemars			
• Désorientation	• Tristesse	• Hypervigilance			
• Hyperactivité mentale	• Dépression	• Réactions de sursaut exagérées			
• Pensées destructrices dirigées contre soi ou les autres	• Hypersensibilité	• Utilisation de techniques d'adaptation négatives (tabagisme, toxicomanie)			
• Manque de confiance en soi	• Alternance entre les hauts et les bas	• Prédisposition aux accidents			
• Perfectionnisme	• Vidé	• Tendance à perdre des choses			
• Minimisation		• Comportements autodestructifs			

(Yassen, 1995)

TABLEAU 2 – Effets du traumatisme vicariant sur le fonctionnement au travail

Exécution des tâches	Moral	Relations interpersonnelles	Comportement
• Diminution de la qualité	• Baisse de la confiance	• Fuit ses collègues	• Absentéisme
• Diminution de la quantité	• Perte d'intérêt	• Impatience	• Épuisement
• Motivation faible	• Insatisfaction	• Diminution de la qualité de ses relations	• Erreurs de jugement
• Se dérobe à ses tâches	• Attitude négative	• Difficulté à communiquer	• Irritabilité
• Commet plus d'erreurs	• Apathie	• Subsume ses propres besoins	• Manque de ponctualité
• Perfectionniste	• Démoralisé	• Conflits au travail	• Irresponsabilité
• Obsédé par les détails	• Dévalorisé		• Surmenage
	• Détachement		• Changements d'emploi fréquents
	• Sentiment d'incomplétude		

(Yassen, 1995)

2.3 Facteurs contribuant au traumatisme vicariant

Dans les sections qui suivent, on examine certains facteurs contribuant aux caractéristiques du travail professionnel de lutte contre la violence.

« Parfois, nous avons les mains liées, notre mandat nous empêche de continuer à donner du soutien à une femme. Parfois, il y a tant à faire qu'il est humainement impossible de répondre à tous les besoins des familles. Bien que je respecte notre mandat et sois consciente que nous ne pouvons répondre aux besoins de chacun, j'ai parfois de la difficulté à accepter que des femmes repartent en ayant toujours d'énormes besoins auxquels il est parfois impossible de répondre. »

– Une conseillère offrant des séances de groupe dans le cadre d'un programme de counselling communautaire

2.3.1 Type de service

La nature même du travail d'intervention auprès des victimes de violence fait en sorte que souvent, il est difficile, voire impossible, de savoir à long terme si les services offerts ont amené du changement. Le personnel de certaines organisations, comme les refuges et les centres de crise ou les services d'assistance téléphonique, se demande souvent comment s'en tirent les femmes et leurs enfants après avoir quitté le refuge ou après avoir raccroché le téléphone. Le personnel des services de suivi, des maisons d'hébergement, des organismes de défense et des services de counselling a davantage la possibilité de constater les changements chez une femme au fil du temps. Mais même ces services ne savent pas toujours ce qu'il advient des clientes à long terme. L'autonomie des organismes et les règles de confidentialité strictes restreignent le partage des renseignements concernant les familles qui ont accès à plusieurs services. Certaines collectivités ont élaboré des mécanismes interorganismes de planification des cas pour suivre l'expérience de la famille et son utilisation des différents services au fil du temps. La communication de ces renseignements au personnel de première ligne des organismes complète le processus.

« Après un exposé devant un groupe de jeunes du secondaire, un élève est venu me demander si je le reconnaissais. Il avait séjourné au refuge quelques années auparavant. Il m'a parlé, sur un ton jovial, de sa vie, de sa mère et de sa famille, et m'a dit qu'il avait gardé un vif souvenir de la période qu'il avait passée au refuge. Je me rappelle souvent ces bons mots, surtout lorsque je regarde une femme et ses enfants entrer dans le taxi qui les ramène chez eux. »

– Un intervenant voué à la défense des droits des enfants, qui a 11 années d'expérience

Les employés, les conseils d'administration et les organismes doivent parfois s'en remettre aux données recueillies par les chercheurs sur l'expérience des femmes, des enfants et des hommes qui ont accès aux services, au lieu d'obtenir l'information directement des personnes. Par exemple, une étude sur l'efficacité d'un programme à l'intention des hommes

« Les effets proviennent de plusieurs sources : notre clientèle, nos collègues, les bailleurs de fonds, la population, les politiciens, même les agresseurs. Les obstacles à ce travail vital proviennent de partout. »

– Un travailleur de première ligne

TABLEAU 1 – Effets du traumatisme vicariant sur la personne

Cognitifs	Émotionnels	Comportementaux	Spirituels	Interpersonnels	Physiques
• Difficulté à se concentrer • Confusion • Hébétude • Détachement • Diminution de l'estime de soi • Préoccupé par les traumatismes • Images des événements traumatiques • Apathie • Rigidité • Désorientation • Hyperactivité mentale • Pensées destructrices dirigées contre soi ou les autres • Manque de confiance en soi • Perfectionnisme • Minimisation	• Sentiment d'impuissance • Anxiété • Culpabilité • Culpabilité d'avoir survécu • Colère/rage • Mutisme • Torpeur • Peur • Renfermement • Tristesse • Dépression • Hypersensibilité • Alternance entre les hauts et les bas • Vidé	• Dépendant • Impatient • Irritable • Replié sur soi • Humeur changeante • Régression • Troubles du sommeil • Changements dans l'appétit • Cauchemars • Hypervigilance • Réactions de sursaut exagérées • Utilisation de techniques d'adaptation négatives (tabagisme, toxicomanie) • Prédisposition aux accidents • Tendance à perdre des choses • Comportements autodestructifs	• Questionnement sur le sens de la vie • Perte de sens • Insatisfait de soi • Désespoir profond • Ennui • Colère contre Dieu • Mise en question de ses croyances religieuses	• Repli social • Diminution de l'intérêt pour les relations intimes ou sexuelles • Méfiance • S'isole de ses amis • Répercussions sur le rôle parental (attitude protectrice, crainte des agressions) • Projection de la colère ou du blâme • Intolérance • Solitude	• État de choc • Transpiration • Rythme cardiaque rapide • Difficulté à respirer • Réactions somatiques • Maux et douleurs • Étourdissements • Système immunitaire affaibli

(Yassen, 1995)

TABLEAU 2 – Effets du traumatisme vicariant sur le fonctionnement au travail

Exécution des tâches	Moral	Relations interpersonnelles	Comportement
• Diminution de la qualité • Diminution de la quantité • Motivation faible • Se dérobe à ses tâches • Commet plus d'erreurs • Perfectionniste • Obsédé par les détails	• Baisse de la confiance • Perte d'intérêt • Insatisfaction • Attitude négative • Apathie • Démoralisé • Dévalorisé • Détachement • Sentiment d'incomplétude	• Fuit ses collègues • Impatience • Diminution de la qualité de ses relations • Difficulté à communiquer • Subsume ses propres besoins • Conflits au travail	• Absentéisme • Épuisement • Erreurs de jugement • Irritabilité • Manque de ponctualité • Irresponsabilité • Surmenage • Changements d'emploi fréquents

(Yassen, 1995)

2.3 Facteurs contribuant au traumatisme vicariant

Dans les sections qui suivent, on examine certains facteurs contribuant aux caractéristiques du travail professionnel de lutte contre la violence.

« Parfois, nous avons les mains liées, notre mandat nous empêche de continuer à donner du soutien à une femme. Parfois, il y a tant à faire qu'il est humainement impossible de répondre à tous les besoins des familles. Bien que je respecte notre mandat et sois consciente que nous ne pouvons répondre aux besoins de chacun, j'ai parfois de la difficulté à accepter que des femmes repartent en ayant toujours d'énormes besoins auxquels il est parfois impossible de répondre. »

– Une conseillère offrant des séances de groupe dans le cadre d'un programme de counselling communautaire

2.3.1 Type de service

La nature même du travail d'intervention auprès des victimes de violence fait en sorte que souvent, il est difficile, voire impossible, de savoir à long terme si les services offerts ont amené du changement. Le personnel de certaines organisations, comme les refuges et les centres de crise ou les services d'assistance téléphonique, se demande souvent comment s'en tirent les femmes et leurs enfants après avoir quitté le refuge ou après avoir raccroché le téléphone. Le personnel des services de suivi, des maisons d'hébergement, des organismes de défense et des services de counselling a davantage la possibilité de constater les changements chez une femme au fil du temps. Mais même ces services ne savent pas toujours ce qu'il advient des clientes à long terme. L'autonomie des organismes et les règles de confidentialité strictes restreignent le partage des renseignements concernant les familles qui ont accès à plusieurs services. Certaines collectivités ont élaboré des mécanismes interorganismes de planification des cas pour suivre l'expérience de la famille et son utilisation des différents services au fil du temps. La communication de ces renseignements au personnel de première ligne des organismes complète le processus.

« Après un exposé devant un groupe de jeunes du secondaire, un élève est venu me demander si je le reconnaissais. Il avait séjourné au refuge quelques années auparavant. Il m'a parlé, sur un ton jovial, de sa vie, de sa mère et de sa famille, et m'a dit qu'il avait gardé un vif souvenir de la période qu'il avait passée au refuge. Je me rappelle souvent ces bons mots, surtout lorsque je regarde une femme et ses enfants entrer dans le taxi qui les ramène chez eux. »

– Un intervenant voué à la défense des droits des enfants, qui a 11 années d'expérience

Les employés, les conseils d'administration et les organismes doivent parfois s'en remettre aux données recueillies par les chercheurs sur l'expérience des femmes, des enfants et des hommes qui ont accès aux services, au lieu d'obtenir l'information directement des personnes. Par exemple, une étude sur l'efficacité d'un programme à l'intention des hommes

violents continue de fournir des renseignements sur la nature du travail, et l'on continue de recueillir les témoignages sur la façon dont les services répondent aux besoins des femmes victimes de violence. La participation à des études permet éventuellement de mieux comprendre si les services contribuent à améliorer le sort des femmes, des enfants et des hommes. Les cinq centres de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants, répartis à travers le Canada, offrent des occasions de collaboration où les compétences et l'expertise des chercheurs sont assorties à celles des services communautaires. Exercer de l'influence sur les sujets et les projets de recherche peut aider à renseigner les organismes sur les changements survenus dans la vie des femmes et des enfants par suite des services qu'ils ont reçus.

« Lors de mes séances avec des groupes de femmes, je suis parfois très surprise des confidences que les femmes partagent. Elles parlent parfois de la violence qu'elles ont subie comme si rien était. Après s'être exprimées, elles sont plus disposées à travailler avec une conseillère. »

– Une conseillère intervenant auprès de groupes de victimes

Compte tenu de l'utilisation très courante de techniques comme la reconstitution des événements, les jeux de rôle, les séances de groupe, les interventions en situation de crise et l'écoute téléphonique, qui sont des composantes fondamentales de la plupart des programmes de lutte contre la violence, les travailleurs risquent de subir du traumatisme vicariant tôt dans leur carrière. Dans les organismes qui offrent des services d'écoute téléphonique 24 heures sur 24, les travailleurs doivent parfois assumer d'autres responsabilités en plus de répondre aux appels de détresse. Dans certaines organisations, les bénévoles ont un téléavertisseur qui transmet l'appel à leur domicile. Ces appels et ces situations d'urgence peuvent être perturbateurs.

Des solutions individuelles ont été proposées par de grands experts, comme utiliser en alternance les différents styles de thérapie ou de counselling et se fixer un nombre maximal de clients par jour. Ces solutions semblent peut-être irréalistes, compte tenu de la nature même des services, qui sont offerts 24 heures sur 24, du manque de financement et du caractère urgent des interventions. Il faudrait apporter des changements aux modalités de fonctionnement dans ce milieu, de manière à prévoir des répits entre les périodes d'intervention directe auprès des clients. L'exercice de différentes responsabilités en alternance, comme par exemple donner des conférences, développer le réseau communautaire et participer à des activités axées sur la justice sociale, brise la routine et permet au personnel de porter son attention, du moins temporairement, sur les aspects systémiques de la violence envers les femmes.

Les organismes comme les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle ainsi que les groupes et les cliniques communautaires de counselling et d'intervention peuvent encourager les conseillers à établir eux-mêmes leur horaire de travail

en prévoyant des répits et des journées, ou périodes de la journée qu'ils peuvent consacrer à l'exécution de tâches administratives. Il est possible que ces vrais répits se traduisent en bout de ligne par une réduction du nombre de clients servis. Il s'agit d'une décision difficile, qui peut cependant favoriser un engagement sain, à long terme, de travailleurs soucieux de préserver leur santé.

L'évaluation systématique des différences entre une crise, un problème et un incident peut aider à moduler le rythme de travail. Les situations à traiter ne sont pas toutes urgentes. Le contexte et la culture de travail étant essentiellement axés sur l'intervention dans les situations de crise ou à risque élevé, il est parfois difficile de départager les cas qui nécessitent une intervention immédiate de ceux qui peuvent être traités plus tard.

« Un aspect du travail augmente le risque d'épuisement professionnel chez les travailleurs, soit les longues heures travaillées durant le weekend. Plus on devient fatigué, moins on peut prendre du recul par rapport à son travail. C'est justement en gardant cette distance que j'ai pu limiter mon niveau de stress. Cependant, lorsque je suis fatiguée, je me sens submergée et j'ai de la difficulté à prendre mes distances par rapport à mon travail lorsque je rentre chez moi. En d'autres termes, je ressasse les histoires que j'ai entendues. »

– Une conseillère travaillant à temps partiel dans un refuge pour femmes victimes de violence

Le système suivant de résolution de problèmes prévoit un processus pour évaluer un problème et trouver des solutions.

Modèle de résolution des problèmes

Identifier le problème

- Quel est le problème?
  - Une crise?
  - Un incident?
  - Une difficulté?
- Pourquoi est-ce un problème?
- Qui est touché et pourquoi?

Élaborer des solutions

- Énumérer trois solutions

Choisir une solution

Décrire pourquoi c'est la meilleure solution

- Décrire pourquoi c'est la meilleure solution.

Élaborer un plan de changement

- Quel est l'effet du changement sur les personnes concernees?
- Déterminer les mesures à prendre pour obtenir des appuis.
- Elaborer un plan de mise en œuvre.

violents continue de fournir des renseignements sur la nature du travail, et l'on continue de recueillir les témoignages sur la façon dont les services répondent aux besoins des femmes victimes de violence. La participation à des études permet éventuellement de mieux comprendre si les services contribuent à améliorer le sort des femmes, des enfants et des hommes. Les cinq centres de recherche sur la violence faite aux femmes et aux enfants, répartis à travers le Canada, offrent des occasions de collaboration où les compétences et l'expertise des chercheurs sont assorties à celles des services communautaires. Exercer de l'influence sur les sujets et les projets de recherche peut aider à renseigner les organismes sur les changements survenus dans la vie des femmes et des enfants par suite des services qu'ils ont reçus.

« Lors de mes séances avec des groupes de femmes, je suis parfois très surprise des confidences que les femmes partagent. Elles parlent parfois de la violence qu'elles ont subie comme si rien était. Après s'être exprimées, elles sont plus disposées à travailler avec une conseillère. »

– Une conseillère intervenant auprès de groupes de victimes

Compte tenu de l'utilisation très courante de techniques comme la reconstitution des événements, les jeux de rôle, les séances de groupe, les interventions en situation de crise et l'écoute téléphonique, qui sont des composantes fondamentales de la plupart des programmes de lutte contre la violence, les travailleurs risquent de subir du traumatisme vicariant tôt dans leur carrière. Dans les organismes qui offrent des services d'écoute téléphonique 24 heures sur 24, les travailleurs doivent parfois assumer d'autres responsabilités en plus de répondre aux appels de détresse. Dans certaines organisations, les bénévoles ont un téléavertisseur qui transmet l'appel à leur domicile. Ces appels et ces situations d'urgence peuvent être perturbateurs.

Des solutions individuelles ont été proposées par de grands experts, comme utiliser en alternance les différents styles de thérapie ou de counselling et se fixer un nombre maximal de clients par jour. Ces solutions semblent peut-être irréalistes, compte tenu de la nature même des services, qui sont offerts 24 heures sur 24, du manque de financement et du caractère urgent des interventions. Il faudrait apporter des changements aux modalités de fonctionnement dans ce milieu, de manière à prévoir des répits entre les périodes d'intervention directe auprès des clients. L'exercice de différentes responsabilités en alternance, comme par exemple donner des conférences, développer le réseau communautaire et participer à des activités axées sur la justice sociale, brise la routine et permet au personnel de porter son attention, du moins temporairement, sur les aspects systémiques de la violence envers les femmes.

Les organismes comme les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle ainsi que les groupes et les cliniques communautaires de counselling et d'intervention peuvent encourager les conseillers à établir eux-mêmes leur horaire de travail

en prévoyant des répits et des journées, ou périodes de la journée qu'ils peuvent consacrer à l'exécution de tâches administratives. Il est possible que ces vrais répits se traduisent en bout de ligne par une réduction du nombre de clients servis. Il s'agit d'une décision difficile, qui peut cependant favoriser un engagement sain, à long terme, de travailleurs soucieux de préserver leur santé.

L'évaluation systématique des différences entre une crise, un problème et un incident peut aider à moduler le rythme de travail. Les situations à traiter ne sont pas toutes urgentes. Le contexte et la culture de travail étant essentiellement axés sur l'intervention dans les situations de crise ou à risque élevé, il est parfois difficile de départager les cas qui nécessitent une intervention immédiate de ceux qui peuvent être traités plus tard.

« Un aspect du travail augmente le risque d'épuisement professionnel chez les travailleurs, soit les longues heures travaillées durant le weekend. Plus on devient fatigué, moins on peut prendre du recul par rapport à son travail. C'est justement en gardant cette distance que j'ai pu limiter mon niveau de stress. Cependant, lorsque je suis fatiguée, je me sens submergée et j'ai de la difficulté à prendre mes distances par rapport à mon travail lorsque je rentre chez moi. En d'autres termes, je ressasse les histoires que j'ai entendues. »

– Une conseillère travaillant à temps partiel dans un refuge pour femmes victimes de violence

Le système suivant de résolution de problèmes prévoit un processus pour évaluer un problème et trouver des solutions.

Modèle de résolution des problèmes

Identifier le problème

- Quel est le problème?
  - Une crise?
  - Un incident?
  - Une difficulté?
- Pourquoi est-ce un problème?
- Qui est touché et pourquoi?

Élaborer des solutions

- Énumérer trois solutions

Choisir une solution

Décrire pourquoi c'est la meilleure solution

- Décrire pourquoi c'est la meilleure solution.

Élaborer un plan de changement

- Quel est l'effet du changement sur les personnes concernées?
- Déterminer les mesures à prendre pour obtenir des appuis.
- Élaborer un plan de mise en œuvre.

2.3.2 Nature du travail

« Ce n'est pas qu'un travail, c'est un mode de vie. »

– Description que fait de son travail dans un refuge une femme qui a dix années d'expérience

Epstein et Silvern (1990) considèrent les facteurs suivants comme d'importantes sources de stress menant à l'épuisement professionnel : tension due au rôle, conflits au travail, impression de ne pas être soutenue par ses pairs, surcharge de travail, manque de transparence concernant les objectifs ou la vision du refuge, et non-participation du personnel à l'élaboration de programmes ou à la prise de décisions stratégiques. Les effets de l'intervention auprès des femmes victimes de violence, des enfants et des agresseurs viennent s'ajouter à ces facteurs.

« Le personnel est politique et le politique est personnel. »

– Source inconnue

Le contexte politique, social et culturel propre à l'organisme ou le milieu dans lequel l'aide est fournie influe sur le personnel. La nature même du travail d'intervention auprès des personnes victimes de violence est politique et elle est liée aux valeurs de la société. Le choc des valeurs féministes d'une personne et de la structure de l'organisation peut être source de conflits personnels. Le racisme et l'homophobie tarissent la manière dont les services sont fournis et les relations avec ses collègues. Les principes qui sous-tendent le travail des refuges et les services de counselling donnent à penser que l'intolérance a fait place à une solidarité bienveillante parmi le personnel et les conseils d'administration. Les personnes sont davantage touchées lorsque l'intolérance vient de l'intérieur.

« Je me rappelle la période où nous construisions notre nouveau refuge. Nous étions ravies de participer à la conception et à la réalisation de cette forme de célébration. Les femmes dans la communauté ne comprenaient pas pourquoi les enfants et les femmes victimes de violence devraient vivre dans un si bel endroit. »

– Une directrice exécutive d'un refuge pour femmes

Il est nécessaire d'avoir de saines méthodes d'embauchage et des séances de sensibilisation permanentes. Les travailleurs doivent réfléchir à leurs propres comportements et attitudes et rester disposés, sur une base permanente, à apprendre et à surmonter les défis inhérents à un groupe de travail.

2.3.3 Écouter les victimes raconter leurs expériences

« Écouter jour après jour le récit de choses horribles que des êtres humains infligent à d'autres êtres humains me remplit de rage — non seulement contre l'agresseur, mais également contre nos systèmes, qui ne parviennent pas à offrir du soutien. »

– Un conseiller d'une organisation de défense

Le processus de guérison pour les femmes et les enfants victimes de violence consiste en partie à raconter leurs expériences, parfois jusque dans les plus horribles

détails, à des personnes qui ne porteront pas de jugement. Le personnel et les bénévoles écoutent, au téléphone et en personne, les clients décrire la violence, les douleurs et l'humiliation qu'ils ont subies. Il est impossible de faire abstraction de ces expériences. Séance après séance, le travailleur entend des femmes différentes décrire leur propre expérience dans les moindres détails. L'effet répétitif, cumulatif, de l'exposition à ces récits peut devenir très envahissant. Les signes révélateurs sont les cauchemars ou le rappel d'images des événements. Les effets du traumatisme vicariant peuvent être atténués par le recours immédiat au debriefing, après des séances intenses et éprouvantes. Des thérapies corporelles, comme la massothérapie, peuvent alors apporter un soulagement physique.

« Je crois que l'un des aspects les plus difficiles de ce travail est le fait de passer constamment d'une crise à l'autre, sans avoir de répit pour penser ou respirer. Nos collègues étant également surchargées, il reste peu de temps, sinon pas du tout, pour des séances de debriefing et, lorsqu'il y a un debriefing, nous nous sentons bousculées et tendues. Il est difficile de faire du debriefing avec des personnes aussi surchargées que soi. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge

La supervision clinique et la consultation des pairs sont des outils de soutien essentiels pour éviter les réactions inappropriées ou non compatissantes à l'endroit d'une cliente, en particulier de sa situation, et pour contrôler les contre-transferts. L'appréhension face au but de la supervision et la confiance limitée du superviseur nuisent au debriefing et à la résolution des problèmes. La résolution des problèmes au jour le jour, en particulier dans un contexte d'intervention en situation de crise, réduit la tension et améliore l'aide fournie aux femmes et aux enfants. Le soutien des pairs et la supervision fondés sur l'esprit d'équipe et une écoute active contribuent au ressourcement et au bien-être des travailleurs.

2.3.4 Profil des clients

« Et délivre-nous du mal : Voilà la prière que je fais lorsque j'apprends qu'une autre femme et ses enfants tentent d'échapper à la violence physique et psychologique de membres de sectes. Je prie pour que les forces du mal ne l'emportent jamais parce que j'ai parfois eu l'impression que je ne pouvais rien faire, ou dire de plus, pour aider. Je prie pour que jamais plus personne ayant subi un lavage de cerveau ne soit forcé de réciter cette prière à l'envers. »

– Une conseillère

Les femmes et les enfants peuvent être maltraités par des membres de leur famille, par une personne en position d'autorité dans une école, un organisme communautaire, une congrégation religieuse, ou par un étranger. Les adultes qui ont été victimes d'abus sexuels ou de violence physique, durant leur enfance, nécessitent des services d'aide et de counselling. Ceux-ci doivent être ciblés et spécialisés pour revenir sur les événements traumatisants et réfléchir aux effets qu'ils ont maintenant sur eux. Les personnes demandent des services dans différentes circonstances, selon leurs besoins et leurs difficultés. Les femmes peuvent avoir besoin d'aide lors de procédures difficiles devant les tribunaux

2.3.2 Nature du travail

« Ce n'est pas qu'un travail, c'est un mode de vie. »

– Description que fait de son travail dans un refuge une femme qui a dix années d'expérience

Epstein et Silvern (1990) considèrent les facteurs suivants comme d'importantes sources de stress menant à l'épuisement professionnel : tension due au rôle, conflits au travail, impression de ne pas être soutenue par ses pairs, surcharge de travail, manque de transparence concernant les objectifs ou la vision du refuge, et non-participation du personnel à l'élaboration de programmes ou à la prise de décisions stratégiques. Les effets de l'intervention auprès des femmes victimes de violence, des enfants et des agresseurs viennent s'ajouter à ces facteurs.

« Le personnel est politique et le politique est personnel. »

– Source inconnue

Le contexte politique, social et culturel propre à l'organisme ou le milieu dans lequel l'aide est fournie influe sur le personnel. La nature même du travail d'intervention auprès des personnes victimes de violence est politique et elle est liée aux valeurs de la société. Le choc des valeurs féministes d'une personne et de la structure de l'organisation peut être source de conflits personnels. Le racisme et l'homophobie tarissent la manière dont les services sont fournis et les relations avec ses collègues. Les principes qui sous-tendent le travail des refuges et les services de counselling donnent à penser que l'intolérance a fait place à une solidarité bienveillante parmi le personnel et les conseils d'administration. Les personnes sont davantage touchées lorsque l'intolérance vient de l'intérieur.

« Je me rappelle la période où nous construisions notre nouveau refuge. Nous étions ravies de participer à la conception et à la réalisation de cette forme de célébration. Les femmes dans la communauté ne comprenaient pas pourquoi les enfants et les femmes victimes de violence devraient vivre dans un si bel endroit. »

– Une directrice exécutive d'un refuge pour femmes

Il est nécessaire d'avoir de saines méthodes d'embauchage et des séances de sensibilisation permanentes. Les travailleurs doivent réfléchir à leurs propres comportements et attitudes et rester disposés, sur une base permanente, à apprendre et à surmonter les défis inhérents à un groupe de travail.

2.3.3 Écouter les victimes raconter leurs expériences

« Écouter jour après jour le récit de choses horribles que des êtres humains infligent à d'autres êtres humains me remplit de rage — non seulement contre l'agresseur, mais également contre nos systèmes, qui ne parviennent pas à offrir du soutien. »

– Un conseiller d'une organisation de défense

Le processus de guérison pour les femmes et les enfants victimes de violence consiste en partie à raconter leurs expériences, parfois jusque dans les plus horribles

détails, à des personnes qui ne porteront pas de jugement. Le personnel et les bénévoles écoutent, au téléphone et en personne, les clients décrire la violence, les douleurs et l'humiliation qu'ils ont subies. Il est impossible de faire abstraction de ces expériences. Séance après séance, le travailleur entend des femmes différentes décrire leur propre expérience dans les moindres détails. L'effet répétitif, cumulatif, de l'exposition à ces récits peut devenir très envahissant. Les signes révélateurs sont les cauchemars ou le rappel d'images des événements. Les effets du traumatisme vicariant peuvent être atténués par le recours immédiat au debriefing, après des séances intenses et éprouvantes. Des thérapies corporelles, comme la massothérapie, peuvent alors apporter un soulagement physique.

« Je crois que l'un des aspects les plus difficiles de ce travail est le fait de passer constamment d'une crise à l'autre, sans avoir de répit pour penser ou respirer. Nos collègues étant également surchargées, il reste peu de temps, sinon pas du tout, pour des séances de debriefing et, lorsqu'il y a un debriefing, nous nous sentons bousculées et tendues. Il est difficile de faire du debriefing avec des personnes aussi surchargées que soi. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge

La supervision clinique et la consultation des pairs sont des outils de soutien essentiels pour éviter les réactions inappropriées ou non compatissantes à l'endroit d'une cliente, en particulier de sa situation, et pour contrôler les contre-transferts. L'appréhension face au but de la supervision et la confiance limitée du superviseur nuisent au debriefing et à la résolution des problèmes. La résolution des problèmes au jour le jour, en particulier dans un contexte d'intervention en situation de crise, réduit la tension et améliore l'aide fournie aux femmes et aux enfants. Le soutien des pairs et la supervision fondés sur l'esprit d'équipe et une écoute active contribuent au ressourcement et au bien-être des travailleurs.

2.3.4 Profil des clients

« Et délivre-nous du mal : Voilà la prière que je fais lorsque j'apprends qu'une autre femme et ses enfants tentent d'échapper à la violence physique et psychologique de membres de sectes. Je prie pour que les forces du mal ne l'emportent jamais parce que j'ai parfois eu l'impression que je ne pouvais rien faire, ou dire de plus, pour aider. Je prie pour que jamais plus personne ayant subi un lavage de cerveau ne soit forcé de réciter cette prière à l'envers. »

– Une conseillère

Les femmes et les enfants peuvent être maltraités par des membres de leur famille, par une personne en position d'autorité dans une école, un organisme communautaire, une congrégation religieuse, ou par un étranger. Les adultes qui ont été victimes d'abus sexuels ou de violence physique, durant leur enfance, nécessitent des services d'aide et de counselling. Ceux-ci doivent être ciblés et spécialisés pour revenir sur les événements traumatisants et réfléchir aux effets qu'ils ont maintenant sur eux. Les personnes demandent des services dans différentes circonstances, selon leurs besoins et leurs difficultés. Les femmes peuvent avoir besoin d'aide lors de procédures difficiles devant les tribunaux

concernant la garde de leurs enfants ou les droits de visite; et cette situation conflictuelle peut susciter de nouvelles émotions ou faire remonter à la surface des souvenirs oubliés de la violence subie. Chez les femmes qui ont été agressées récemment, le niveau de traumatisme sera probablement élevé au point de nécessiter une intervention urgente ciblée.

Les réponses et les réactions chez le travailleur intervenant auprès des victimes de violence sont déclenchées par différents facteurs, dont l'exposition au récit des expériences traumatisantes vécues et à la description détaillée des comportements violents, ou l'observation de l'attitude du client, par exemple son profond sentiment d'impuissance. L'intervention auprès des femmes, des enfants et des hommes exige des conseillers qu'ils maintiennent un équilibre entre leur besoin de changement et la prise en considération de la situation du client au départ. Cet équilibre peut être particulièrement difficile à atteindre lorsque la sécurité de la personne ou de la famille est en jeu et que le client n'éprouve pas le même sentiment d'urgence ou qu'il n'est pas encore prêt à agir. Chez le conseiller, cette disparité peut mener à un déséquilibre qui, s'il n'est pas réglé, peut entraîner des réactions malsaines.

On a établi des services distincts nécessitant des connaissances spécialisés basés sur les besoins actuels du client. Le genre de services offerts et de compétences exigées du personnel dans un contexte d'intervention de crise, comme celui des refuges, est différent de celui exigé par le counselling à long terme. Les connaissances et le savoir-faire s'acquièrent et s'améliorent en fonction de la durée de l'utilisation des services par le client ou du genre de programme financé.

2.3.5 Situation personnelle du conseiller

« Je trouve difficile de voir des femmes critiquer sans cesse et/ou malmener leurs enfants. Je trouve également difficile de voir des mamans qui ont des lacunes en ce qui concerne les compétences parentales. Souvent, je voudrais pouvoir m'interposer et prendre les enfants dans mes bras ou agir avec eux d'une manière plus appropriée. Il faut beaucoup de volonté pour rester à l'écart (lorsqu'il n'y a pas de violence) et travailler avec la mère en vue de l'aider à développer des compétences parentales positives. »

– Une intervenante travaillant à la défense des droits des enfants

concernant la garde de leurs enfants ou les droits de visite; et cette situation conflictuelle peut susciter de nouvelles émotions ou faire remonter à la surface des souvenirs oubliés de la violence subie. Chez les femmes qui ont été agressées récemment, le niveau de traumatisme sera probablement élevé au point de nécessiter une intervention urgente ciblée.

Les réponses et les réactions chez le travailleur intervenant auprès des victimes de violence sont déclenchées par différents facteurs, dont l'exposition au récit des expériences traumatisantes vécues et à la description détaillée des comportements violents, ou l'observation de l'attitude du client, par exemple son profond sentiment d'impuissance. L'intervention auprès des femmes, des enfants et des hommes exige des conseillers qu'ils maintiennent un équilibre entre leur besoin de changement et la prise en considération de la situation du client au départ. Cet équilibre peut être particulièrement difficile à atteindre lorsque la sécurité de la personne ou de la famille est en jeu et que le client n'éprouve pas le même sentiment d'urgence ou qu'il n'est pas encore prêt à agir. Chez le conseiller, cette disparité peut mener à un déséquilibre qui, s'il n'est pas réglé, peut entraîner des réactions malsaines.

On a établi des services distincts nécessitant des connaissances spécialisés basés sur les besoins actuels du client. Le genre de services offerts et de compétences exigées du personnel dans un contexte d'intervention de crise, comme celui des refuges, est différent de celui exigé par le counselling à long terme. Les connaissances et le savoir-faire s'acquièrent et s'améliorent en fonction de la durée de l'utilisation des services par le client ou du genre de programme financé.

2.3.5 Situation personnelle du conseiller

« Je trouve difficile de voir des femmes critiquer sans cesse et/ou malmener leurs enfants. Je trouve également difficile de voir des mamans qui ont des lacunes en ce qui concerne les compétences parentales. Souvent, je voudrais pouvoir m'interposer et prendre les enfants dans mes bras ou agir avec eux d'une manière plus appropriée. Il faut beaucoup de volonté pour rester à l'écart (lorsqu'il n'y a pas de violence) et travailler avec la mère en vue de l'aider à développer des compétences parentales positives. »

– Une intervenante travaillant à la défense des droits des enfants

Les personnes vivent différents stress qui augmentent ou diminuent leur vulnérabilité au traumatisme vicariant. Les plans d'autosoins changent au fur et à mesure que les personnes changent; aussi, une évaluation et une autosurveillance périodiques aideront à rétablir l'équilibre entre les intérêts personnels, professionnels et communautaires. Par exemple, la nature de la charge de travail et la situation personnelle du conseiller influeront sur le degré et le genre de supervision requise. Mieux il connaît ses besoins personnels, mieux il pourra les communiquer au superviseur ou aux membres de l'équipe, ou durant les consultations avec les pairs.

Le travail affectera davantage les conseillers qui se fixent des objectifs irréalistes, ou ceux qui sont obsédés par l'idée de sauver ou de venger leurs clients, ou qui investissent trop d'énergie pour répondre aux besoins de leurs clients. La transition peut être difficile pour les travailleurs ou les bénévoles qui commencent à travailler dans le domaine ou qui passent d'un milieu où les services sont axés sur l'intervention d'urgence à un milieu où les services sont axés sur l'intervention à long terme. La gravité et la complexité de la violence subie sont dévoilées et explorées au fil du temps dans le cadre d'une relation de confiance bien établie. Ce genre d'intervention suppose un style de counselling différent de celui que nécessite l'intervention d'urgence et permet d'évaluer l'importance des séquelles chez la personne.

Une formation appropriée donne davantage confiance au personnel. Peu d'établissements d'enseignement fournissent de la formation sur le counselling d'urgence, l'intervention post-traumatique ou l'intervention auprès des femmes victimes de violence.

Quel genre de travail m'intéresse le plus?

Une auto-évaluation peut vous aider à déterminer le genre de travail qui vous intéresse le plus et à choisir le milieu de travail qui vous convient le plus. Soyez conscient que vos intérêts peuvent changer avec le temps. Avant d'accepter un emploi dans une organisation qui vient en aide aux victimes de violence, évaluez le genre de travail qui vous intéresse le plus. Tenez compte de vos valeurs ainsi que de vos intérêts personnels et familiaux. Si vous avez des doutes quant au genre de milieu de travail, au mode de fonctionnement, aux politiques et aux pratiques, informez-vous durant l'entrevue ou à l'étape de l'embauchage. Vos besoins personnels devraient changer avec le temps. Dans le cadre de votre auto-évaluation, faites l'exercice qui suit chaque année. L'intervention d'urgence peut parfaitement convenir à votre style de vie et à vos capacités à une étape de votre vie et vous procurer moins de satisfaction à une autre période. Reportez-vous à cette liste dans le cadre de vos recherches d'emploi actuelles et futures. Faites vos choix dans la liste qui suit et servez-vous en pour élaborer votre stratégie de carrière.

Parmi les choix suivants, quel genre de travail il me plait de faire :

Intervention et service

____ Urgence
____ À court terme
____ À long terme

Counselling

____ Counselling individuel
____ Counselling de groupe

Clientèle privilégiée

____ Femmes
____ Enfants
____ Hommes
____ Familles
____ Bénévoles

Questions générales

____ Défense des droits des victimes
____ Justice sociale
____ Services d'action communautaire
____ Administration/gestion
____ Développement communautaire
____ Horaire variable
____ Interruptions constantes – peu de contrôle sur l'emploi du temps

Travail par postes

____ Jour seulement
____ Jour/weekend
____ Nuit
____ Quarts de travail combinés

2.3.6 Sentiment de sécurité et perception du monde

« Je suis cynique à propos de tout. »

– Un conseiller d'un programme à l'intention des personnes violentes

« Il n'était pas question que ma fille aille dans un camp. Je travaille avec de jeunes femmes qui ont été victimes d'abus sexuels dans des camps et d'autres endroits où elles ne faisaient pas l'objet d'une surveillance parentale constante. »

– Une conseillère intervenant auprès d'adolescentes

L'exposition constante à des situations dangereuses et à risque élevé change la manière dont les personnes qui interviennent dans le domaine de la lutte contre la violence perçoivent le monde, de même que leurs sentiments de sécurité et de peur pour eux-mêmes et leurs enfants. La plupart des travailleurs qui interviennent dans le domaine de lutte contre la violence doivent être hypervigilants à l'égard de leur propre sécurité ainsi que de celle des femmes et des enfants auprès desquels ils interviennent. Le fait d'être constamment à l'affût d'individus change leur perception de la sécurité du monde; et cette nouvelle vision déteint sur leurs relations avec la famille, les enfants et les amis. Dans les régions rurales ou éloignées, les travailleurs et les bénévoles sont parfois bien connus et, de ce fait, le risque est encore plus grand pour eux-mêmes et leur famille. Les personnes qui travaillent dans un milieu à risque élevé doivent élaborer des stratégies efficaces pour faire la transition entre les deux mondes dans lesquels ils évoluent. En faisant la part des choses en ce qui concerne le risque inhérent au travail et le danger existant dans la société, les intervenants reconnaissent qu'ils ne peuvent pas toujours empêcher la violence; et en l'occurrence, il s'agit de trouver un équilibre entre la peur et la planification de la sécurité. Pour aider à se libérer de ces peurs, on peut considérer la participation à des manifestations et marches annuelles organisées pour dénoncer la violence, comme la « Journée d'action contre la violence faite aux femmes », la participation à des sondages sur la sécurité des femmes ou à des projets communautaires visant à accroître la sécurité dans les endroits publics et à des cours d'auto-défense pour les femmes et la préparation de plans de sécurité personnelle.

2.3.7 La relation entre le conseiller et le client

« Lorsque les femmes se présentent au centre, leur méfiance est grande, leur vie semble se résumer à une succession de problèmes et d'abus de confiance. Pourtant, elles sont prêtes à essayer de nouveau et en peu de temps, leur vie commence à prendre une autre tournure. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Le recours à des services de counselling ou d'aide peut être une nouvelle expérience pour le client. En raison de la violence passée et actuelle, il faut éventuellement régler des questions importantes, comme la confiance, le

2.3.6 Sentiment de sécurité et perception du monde

« Je suis cynique à propos de tout. »

– Un conseiller d'un programme à l'intention des personnes violentes

« Il n'était pas question que ma fille aille dans un camp. Je travaille avec de jeunes femmes qui ont été victimes d'abus sexuels dans des camps et d'autres endroits où elles ne faisaient pas l'objet d'une surveillance parentale constante. »

– Une conseillère intervenant auprès d'adolescentes

L'exposition constante à des situations dangereuses et à risque élevé change la manière dont les personnes qui interviennent dans le domaine de la lutte contre la violence perçoivent le monde, de même que leurs sentiments de sécurité et de peur pour eux-mêmes et leurs enfants. La plupart des travailleurs qui interviennent dans le domaine de lutte contre la violence doivent être hypervigilants à l'égard de leur propre sécurité ainsi que de celle des femmes et des enfants auprès desquels ils interviennent. Le fait d'être constamment à l'affût d'individus change leur perception de la sécurité du monde; et cette nouvelle vision déteint sur leurs relations avec la famille, les enfants et les amis. Dans les régions rurales ou éloignées, les travailleurs et les bénévoles sont parfois bien connus et, de ce fait, le risque est encore plus grand pour eux-mêmes et leur famille. Les personnes qui travaillent dans un milieu à risque élevé doivent élaborer des stratégies efficaces pour faire la transition entre les deux mondes dans lesquels ils évoluent. En faisant la part des choses en ce qui concerne le risque inhérent au travail et le danger existant dans la société, les intervenants reconnaissent qu'ils ne peuvent pas toujours empêcher la violence; et en l'occurrence, il s'agit de trouver un équilibre entre la peur et la planification de la sécurité. Pour aider à se libérer de ces peurs, on peut considérer la participation à des manifestations et marches annuelles organisées pour dénoncer la violence, comme la « Journée d'action contre la violence faite aux femmes », la participation à des sondages sur la sécurité des femmes ou à des projets communautaires visant à accroître la sécurité dans les endroits publics et à des cours d'auto-défense pour les femmes et la préparation de plans de sécurité personnelle.

2.3.7 La relation entre le conseiller et le client

« Lorsque les femmes se présentent au centre, leur méfiance est grande, leur vie semble se résumer à une succession de problèmes et d'abus de confiance. Pourtant, elles sont prêtes à essayer de nouveau et en peu de temps, leur vie commence à prendre une autre tournure. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Le recours à des services de counselling ou d'aide peut être une nouvelle expérience pour le client. En raison de la violence passée et actuelle, il faut éventuellement régler des questions importantes, comme la confiance, le

ressentiment et le manque de transparence dans la relation client-conseiller. Il peut arriver que l'emplacement même du service, comme une résidence ou une maison privée, suscite encore plus de confusion ou d'inquiétude à cause du milieu où la violence ou les abus ont été subis.

Il peut arriver que, dans le cadre particulier d'une relation d'aide avec une femme ou un enfant, le travailleur perde un peu de vue les règles d'éthique et ses obligations professionnelles. Son expérience en counselling, sa formation et ses propres antécédents de violence influent sur la relation conseiller-client. Le contre-transfert, c'est-à-dire la projection de l'expérience du client sur soi, l'identification à outrance au client ou la satisfaction de besoins par l'entremise du client (Figley, 1995), constitue un risque sérieux pour le thérapeute. D'après une étude récente analysée par Figley, cinq qualités sont nécessaires pour gérer le contre-transfert.

« J'ai travaillé avec une femme victime d'abus sadiques. Sa situation semblait si désespérée que je me suis investie de plus en plus dans ce cas. Je lui ai donné mon numéro de téléphone personnel en lui disant qu'elle pouvait me téléphoner n'importe quand. Mes collègues, conseillers et intervenants, m'ont rappelé que je devais fixer certaines limites; d'autres organismes fournissant du soutien étaient frustrés de me voir présente aux rencontres avec ma cliente. Tous ces commentaires ne me touchaient pas; c'était plus fort que moi. Puis, la colère et l'épuisement m'ont gagnée. Je ne sais pas ce qui m'a fait arrêter. Je sais simplement que j'ai compromis un bon nombre de mes valeurs personnelles et professionnelles. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Ce sont la maîtrise de l'anxiété, la conceptualisation des compétences, la capacité d'éprouver de l'empathie, l'introspection et l'intégration de soi.

2.3.8 Antécédents personnels de traumatismes

Pearlman et Maclan (1995) donnent un aperçu des expériences des conseillers intervenant auprès des femmes victimes de violence et de leurs enfants. Dans une étude publiée en 1995, ils fournissent des preuves démontrant que les conseillers ayant des antécédents personnels de traumatismes présentent plus de lacunes – en particulier en ce qui concerne l'assurance, l'estime de soi et l'intimité – que ceux qui n'en ont pas. Fait intéressant, l'étude indique que, parmi les thérapeutes ayant des antécédents de violence, ceux qui font ce travail durant une longue période sont plus sains et en subissent moins d'effets. Selon les auteurs, ces employés trouvent peut-être un sens à leurs propres traumatismes en se consacrant aux survivants. L'intervention auprès des femmes et des enfants peut déclencher des souvenirs et, si le conseiller a lui-même des antécédents de violence ou des souvenirs auxquels il n'a pas fait face, cela peut raviver d'anciennes douleurs et compromettre l'intégrité de la relation d'aide. Une supervision clinique, la consultation auprès des pairs, le debriefing et une thérapie personnelle peuvent aider le conseiller durant les périodes difficiles.

« J'ai été agressée à la pointe d'un fusil il y a longtemps. J'avais fait beaucoup d'efforts personnels et croyais être une femme solide qui faisait un excellent travail d'intervention auprès des femmes. Je travaillais avec une famille qui vivait une expérience semblable à celle que j'avais vécue, et j'en ai été très ébranlée. J'ai du coup été replongée dans le passé. La coordinatrice m'a accusée de ne pas être capable de faire le travail... elle m'a dit que je devais prendre sur moi. Elle a prétendu que, compte tenu de mes antécédents, je n'avais pas choisi la bonne voie. Elle a fait fi de mon expérience, soulignant que je ne devrais pas faire ce travail, elle a miné ma confiance en moi et m'a fait remettre en question mon choix de carrière, au point de me demander, de façon négative, si je pouvais continuer à faire ce travail dont j'étais si fière. J'aurais eu besoin de son soutien pour me ressaisir plus vite. »

– Une travailleuse de première ligne

2.3.9 Croyances spirituelles

Le traumatisme vicariant peut affaiblir les personnes sur les plans physique, psychologique et spirituel. Parfois, le travail finit par démolir les croyances religieuses ou spirituelles du conseiller. Travailler avec des communautés religieuses qui ne veulent pas reconnaître les abus commis dans leur congrégation ou qui semblent être de connivence avec l'agresseur peut désillusionner. Or, la mise en question de ses croyances peut être très déstabilisante pour la personne qui accorde une grande importance aux valeurs spirituelles. Dans les circonstances, la personne peut chercher, dans le cadre de ses autosoins, à composer avec cette perte et à trouver de nouvelles valeurs spirituelles compatibles avec son évolution.

« Parler librement de... certains aspects de la vie des femmes et les nommer comme source de force spirituelle dans la communauté n'a jamais fait partie des religions patriarchales. Pour les groupes féministes, il est important de dire la vérité — de nommer les expériences réelles que vivent les femmes. Dans ce contexte, il n'existe pas de doctrine formelle à laquelle les femmes doivent tenter d'adapter leurs expériences, de sorte que la vérité continue d'être mise au jour, de nouvelles manières de décrire la spiritualité des femmes naissent, et de nouvelles sources de survie et de force sont nommées et intégrées dans la spiritualité des femmes. »

– Charlotte Caron, de « To Make and Make Again: Feminist Ritual Theology »

« Mon conjoint et moi avions été invités à un mariage. Quelques jours avant la date du mariage, je dressais une liste des choses à faire. J'avais noté sur ma liste la carte de vœux à acheter pour les jeunes mariés. Curieusement, ou peut–être que non, j'avais pensé insérer dans l'enveloppe contenant la carte de voeux une de nos cartes portant le message « Si tu es victime de violence, agis ». Travailler avec des femmes victimes de violence a changé pour toujours ma perception des beaux mariages, du bonheur de la vie à deux et de l'amour que les conjoints ont l'un pour l'autre. L'expression « jusqu'à ce que la mort nous sépare » a pris un nutre sens pour moi. »

– Une conseillère en établissement

ressentiment et le manque de transparence dans la relation client-conseiller. Il peut arriver que l'emplacement même du service, comme une résidence ou une maison privée, suscite encore plus de confusion ou d'inquiétude à cause du milieu où la violence ou les abus ont été subis.

Il peut arriver que, dans le cadre particulier d'une relation d'aide avec une femme ou un enfant, le travailleur perde un peu de vue les règles d'éthique et ses obligations professionnelles. Son expérience en counselling, sa formation et ses propres antécédents de violence influent sur la relation conseiller-client. Le contre-transfert, c'est-à-dire la projection de l'expérience du client sur soi, l'identification à outrance au client ou la satisfaction de besoins par l'entremise du client (Figley, 1995), constitue un risque sérieux pour le thérapeute. D'après une étude récente analysée par Figley, cinq qualités sont nécessaires pour gérer le contre-transfert.

« J'ai travaillé avec une femme victime d'abus sadiques. Sa situation semblait si désespérée que je me suis investie de plus en plus dans ce cas. Je lui ai donné mon numéro de téléphone personnel en lui disant qu'elle pouvait me téléphoner n'importe quand. Mes collègues, conseillers et intervenants, m'ont rappelé que je devais fixer certaines limites; d'autres organismes fournissant du soutien étaient frustrés de me voir présente aux rencontres avec ma cliente. Tous ces commentaires ne me touchaient pas; c'était plus fort que moi. Puis, la colère et l'épuisement m'ont gagnée. Je ne sais pas ce qui m'a fait arrêter. Je sais simplement que j'ai compromis un bon nombre de mes valeurs personnelles et professionnelles. »

– Une conseillère travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

Ce sont la maîtrise de l'anxiété, la conceptualisation des compétences, la capacité d'éprouver de l'empathie, l'introspection et l'intégration de soi.

2.3.8 Antécédents personnels de traumatismes

Pearlman et Maclan (1995) donnent un aperçu des expériences des conseillers intervenant auprès des femmes victimes de violence et de leurs enfants. Dans une étude publiée en 1995, ils fournissent des preuves démontrant que les conseillers ayant des antécédents personnels de traumatismes présentent plus de lacunes – en particulier en ce qui concerne l'assurance, l'estime de soi et l'intimité – que ceux qui n'en ont pas. Fait intéressant, l'étude indique que, parmi les thérapeutes ayant des antécédents de violence, ceux qui font ce travail durant une longue période sont plus sains et en subissent moins d'effets. Selon les auteurs, ces employés trouvent peut-être un sens à leurs propres traumatismes en se consacrant aux survivants. L'intervention auprès des femmes et des enfants peut déclencher des souvenirs et, si le conseiller a lui-même des antécédents de violence ou des souvenirs auxquels il n'a pas fait face, cela peut raviver d'anciennes douleurs et compromettre l'intégrité de la relation d'aide. Une supervision clinique, la consultation auprès des pairs, le debriefing et une thérapie personnelle peuvent aider le conseiller durant les périodes difficiles.

« J'ai été agressée à la pointe d'un fusil Il y a longtemps. J'avais fait beaucoup d'efforts personnels et croyais être une femme solide qui faisait un excellent travail d'intervention auprès des femmes. Je travaillais avec une famille qui vivait une expérience semblable à celle que j'avais vécue, et j'en ai été très ébranlée. J'ai du coup été replongée dans le passé. La coordinatrice m'a accusée de ne pas être capable de faire le travail... elle m'a dit que je devais prendre sur moi. Elle a prétendu que, compte tenu de mes antécédents, je n'avais pas choisi la bonne voie. Elle a fait fi de mon expérience, soulignant que je ne devrais pas faire ce travail, elle a miné ma confiance en moi et m'a fait remettre en question mon choix de carrière, au point de me demander, de façon négative, si je pouvais continuer à faire ce travail dont j'étais si fière. J'aurais eu besoin de son soutien pour me ressaisir plus vite. »

– Une travailleuse de première ligne

2.3.9 Croyances spirituelles

Le traumatisme vicariant peut affaiblir les personnes sur les plans physique, psychologique et spirituel. Parfois, le travail finit par démolir les croyances religieuses ou spirituelles du conseiller. Travailler avec des communautés religieuses qui ne veulent pas reconnaître les abus commis dans leur congrégation ou qui semblent être de connivence avec l'agresseur peut désillusionner. Or, la mise en question de ses croyances peut être très déstabilisante pour la personne qui accorde une grande importance aux valeurs spirituelles. Dans les circonstances, la personne peut chercher, dans le cadre de ses autosoins, à composer avec cette perte et à trouver de nouvelles valeurs spirituelles compatibles avec son évolution.

« Parler librement de... certains aspects de la vie des femmes et les nommer comme source de force spirituelle dans la communauté n'a jamais fait partie des religions patriarchales. Pour les groupes féministes, il est important de dire la vérité — de nommer les expériences réelles que vivent les femmes. Dans ce contexte, il n'existe pas de doctrine formelle à laquelle les femmes doivent tenter d'adapter leurs expériences, de sorte que la vérité continue d'être mise au jour, de nouvelles manières de décrire la spiritualité des femmes naissent, et de nouvelles sources de survie et de force sont nommées et intégrées dans la spiritualité des femmes. »

– Charlotte Caron, de « To Make and Make Again: Feminist Ritual Theology »

« Mon conjoint et moi avions été invités à un mariage. Quelques jours avant la date du mariage, je dressais une liste des choses à faire. J'avais noté sur ma liste la carte de vœux à acheter pour les jeunes mariés. Curieusement, ou peut-être que non, j'avais pensé insérer dans l'enveloppe contenant la carte de voeux une de nos cartes portant le message « Si tu es victime de violence, agis ». Travailler avec des femmes victimes de violence a changé pour toujours ma perception des beaux mariages, du bonheur de la vie à deux et de l'amour que les conjoints ont l'un pour l'autre. L'expression « jusqu'à ce que la mort nous sépare » a pris un autre sens pour moi. »

– Une conseillère en établissement

2.3.10 Les femmes et la colère

« J'ai parfois l'impression que le personnel subit plus de traumatisme direct que de traumatisme vicariant. Nous sommes souvent la cible d'insultes de la part des clients et même parfois de menaces ou de violence physique. Il semble que même si la femme repart immédiatement, le personnel subit les effets de la rage et des attaques. Même si cette violence n'est pas aussi dommageable que si elle était exercée par un proche, je sais pertinemment qu'elle a des effets sur moi. Ces effets sont atténués lorsque je peux faire un debriefing ou lorsque je ne suis pas fatiguée. »

– Une conseillère en établissement

Bien que les femmes aient beaucoup de raisons d'être en colère, l'expression de cette colère dans les centres d'aide aux victimes de violence est souvent considérée comme abusive; et seule la colère exprimée calmement ou doucement semble être acceptée, écoutée et appuyée. Ce n'est pas la colère de l'agresseur, en soi, qui a blessé les femmes; c'est son recours au pouvoir et au contrôle, et la rage née de la haine. Les femmes ont longtemps été réduites au silence, réprimant, intériorisant leur colère. Les femmes qui sont victimes de violence réagissent parfois par la colère devant les travailleurs, une colère qui découle de leur peur et des effets inhibants de la violence. Saisissant l'occasion qui leur est offerte de s'exprimer, elles laissent libre cours à leur colère et, comme par implosion, le trop-plein d'émotions est libéré. La capacité des travailleurs d'écouter la victime exprimer sa colère et raconter son expérience est une qualité importante. Lorsque le travailleur et le client expriment de la colère l'un contre l'autre, la réaction peut être très différente et la relation devient vite fragile.

2.3.11 Douleur

« Les femmes et les enfants partagent avec nous leur réalité et leur expérience, leur perte, leur douleur, qui nous envahissent et nous marquent. »

– Une conseillère du service d'accueil

« Je ne peux retenir mes larmes lorsque je vois des contusions au visage d'une femme ou d'un enfant. Je ressens leur douleur au plus profond. »

– Un membre du personnel de soutien administratif

Les travailleurs intervenant auprès des victimes de violence pleurent la perte de la vie et de la dignité, et ce chagrin peut devenir une douleur accablante qui ne les quitte plus. La peine est bien réelle et elle a un effet cumulatif. Le fait de garder cette tristesse réduit leur capacité d'entretenir des relations intimes. L'exprimer immédiatement peut les aider à obtenir de l'aide et du réconfort. Une thérapie individuelle soutenue peut se révéler nécessaire pour trouver des moyens de se libérer de la peine qui reste. La participation à la Journée nationale de commémoration, le 6 décembre, est un moyen de pleurer ensemble la perte de vies humaines dans nos villes, dans notre pays et dans le monde entier. Pleurons d'abord, mais agissons ensuite pour faire changer les choses.

2.3.12 Thérapie individuelle

Dans le cadre de son travail d'intervention auprès des victimes de traumatismes, le conseiller est souvent confronté à ses problèmes personnels. Son engagement à contribuer à faire cesser la violence envers les femmes et les enfants doit s'accompagner d'une volonté d'assurer sa croissance personnelle et de préserver son équilibre. Pour certains, une thérapie individuelle est une composante importante d'un plan d'autosoins et aide à l'atteinte d'un sain équilibre. Pearlman et Maclan (1995) sont d'avis que les thérapeutes qui discutent des effets de leur travail avec leur propre thérapeute sont plus perturbés. Ceux qui utilisent leur thérapie personnelle presque exclusivement à des fins de debriefing n'établissent peut-être pas de frontière entre leur travail et eux-mêmes. Il peut également s'agir de situations où les travailleurs consacrent une partie du temps de leur thérapie individuelle à discuter de difficultés liées au travail parce que le milieu de travail n'offre pas de debriefing et de supervision clinique suffisantes.

2.3.13 Milieu de travail

« Le milieu de travail est parfois plus traumatisant pour les conseillers que la violence dont nous entendons parler. »

– Un membre du personnel de première ligne travaillant en milieu rural depuis 15 ans

La psychologie, ou la culture d'une organisation, joue sur l'état psychologique et physique des personnes qui y travaillent. Le milieu de travail influe considérablement sur la capacité du personnel d'atténuer les effets du traumatisme vicariant. Les employés sont disposés à donner beaucoup d'eux-mêmes s'ils se sentent appréciés et soutenus et si la direction leur semble digne de confiance et respectueuse.

Un bon milieu de travail fournit clairement des lignes directrices, des structures, des rôles et des politiques au conseil d'administration, au personnel et aux bénévoles. Une culture collégiale à laquelle les employés s'identifient — qui prévoit des avantages tendant à leur accorder plus de temps, comme des heures réservées aux autosoins ainsi que des congés et régimes d'assurance-santé à long-terme — encourage les travailleurs qui subissent des effets importants liés au traumatisme vicariant à prendre davantage soin d'eux.

« Nous ne prenons pas soin les unes des autres alors que nous nous préoccupons d'offrir de meilleures possibilités et un milieu sain à nos clientes. »

– Un membres du personnel d'un refuge qui a 20 années d'expérience

L'une des difficultés majeures auxquelles les travailleuses font face est de trouver un juste équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales, leur temps personnel et leurs activités de promotion de la justice sociale. Les milieux de travail qui tiennent compte de ces responsabilités conflictuelles font preuve de souplesse et de soutien. Les travailleuses aguerries savent poser des questions détaillées sur la culture de travail et les pratiques d'emploi avant de s'engager, pour que leurs plans d'autosoins ne soient pas compromis par des conditions d'emploi malsaines.

2.3.10 Les femmes et la colère

« J'ai parfois l'impression que le personnel subit plus de traumatisme direct que de traumatisme vicariant. Nous sommes souvent la cible d'insultes de la part des clients et même parfois de menaces ou de violence physique. Il semble que même si la femme repart immédiatement, le personnel subit les effets de la rage et des attaques. Même si cette violence n'est pas aussi dommageable que si elle était exercée par un proche, je sais pertinemment qu'elle a des effets sur moi. Ces effets sont atténués lorsque je peux faire un debriefing ou lorsque je ne suis pas fatiguée. »

– Une conseillère en établissement

Bien que les femmes aient beaucoup de raisons d'être en colère, l'expression de cette colère dans les centres d'aide aux victimes de violence est souvent considérée comme abusive; et seule la colère exprimée calmement ou doucement semble être acceptée, écoutée et appuyée. Ce n'est pas la colère de l'agresseur, en soi, qui a blessé les femmes; c'est son recours au pouvoir et au contrôle, et la rage née de la haine. Les femmes ont longtemps été réduites au silence, réprimant, intériorisant leur colère. Les femmes qui sont victimes de violence réagissent parfois par la colère devant les travailleurs, une colère qui découle de leur peur et des effets inhibants de la violence. Saisissant l'occasion qui leur est offerte de s'exprimer, elles laissent libre cours à leur colère et, comme par implosion, le trop-plein d'émotions est libéré. La capacité des travailleurs d'écouter la victime exprimer sa colère et raconter son expérience est une qualité importante. Lorsque le travailleur et le client expriment de la colère l'un contre l'autre, la réaction peut être très différente et la relation devient vite fragile.

2.3.11 Douleur

« Les femmes et les enfants partagent avec nous leur réalité et leur expérience, leur perte, leur douleur, qui nous envahissent et nous marquent. »

– Une conseillère du service d'accueil

« Je ne peux retenir mes larmes lorsque je vois des contusions au visage d'une femme ou d'un enfant. Je ressens leur douleur au plus profond. »

– Un membre du personnel de soutien administratif

Les travailleurs intervenant auprès des victimes de violence pleurent la perte de la vie et de la dignité, et ce chagrin peut devenir une douleur accablante qui ne les quitte plus. La peine est bien réelle et elle a un effet cumulatif. Le fait de garder cette tristesse réduit leur capacité d'entretenir des relations intimes. L'exprimer immédiatement peut les aider à obtenir de l'aide et du réconfort. Une thérapie individuelle soutenue peut se révéler nécessaire pour trouver des moyens de se libérer de la peine qui reste. La participation à la Journée nationale de commémoration, le 6 décembre, est un moyen de pleurer ensemble la perte de vies humaines dans nos villes, dans notre pays et dans le monde entier. Pleurons d'abord, mais agissons ensuite pour faire changer les choses.

2.3.12 Thérapie individuelle

Dans le cadre de son travail d'intervention auprès des victimes de traumatismes, le conseiller est souvent confronté à ses problèmes personnels. Son engagement à contribuer à faire cesser la violence envers les femmes et les enfants doit s'accompagner d'une volonté d'assurer sa croissance personnelle et de préserver son équilibre. Pour certains, une thérapie individuelle est une composante importante d'un plan d'autosoins et aide à l'atteinte d'un sain équilibre. Pearlman et Maclan (1995) sont d'avis que les thérapeutes qui discutent des effets de leur travail avec leur propre thérapeute sont plus perturbés. Ceux qui utilisent leur thérapie personnelle presque exclusivement à des fins de debriefing n'établissent peut-être pas de frontière entre leur travail et eux-mêmes. Il peut également s'agir de situations où les travailleurs consacrent une partie du temps de leur thérapie individuelle à discuter de difficultés liées au travail parce que le milieu de travail n'offre pas de debriefing et de supervision clinique suffisantes.

2.3.13 Milieu de travail

« Le milieu de travail est parfois plus traumatisant pour les conseillers que la violence dont nous entendons parler. »

– Un membre du personnel de première ligne travaillant en milieu rural depuis 15 ans

La psychologie, ou la culture d'une organisation, joue sur l'état psychologique et physique des personnes qui y travaillent. Le milieu de travail influe considérablement sur la capacité du personnel d'atténuer les effets du traumatisme vicariant. Les employés sont disposés à donner beaucoup d'eux-mêmes s'ils se sentent appréciés et soutenus et si la direction leur semble digne de confiance et respectueuse.

Un bon milieu de travail fournit clairement des lignes directrices, des structures, des rôles et des politiques au conseil d'administration, au personnel et aux bénévoles. Une culture collégiale à laquelle les employés s'identifient — qui prévoit des avantages tendant à leur accorder plus de temps, comme des heures réservées aux autosoins ainsi que des congés et régimes d'assurance-santé à long-terme — encourage les travailleurs qui subissent des effets importants liés au traumatisme vicariant à prendre davantage soin d'eux.

« Nous ne prenons pas soin les unes des autres alors que nous nous préoccupons d'offrir de meilleures possibilités et un milieu sain à nos clientes. »

– Un membres du personnel d'un refuge qui a 20 années d'expérience

L'une des difficultés majeures auxquelles les travailleuses font face est de trouver un juste équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales, leur temps personnel et leurs activités de promotion de la justice sociale. Les milieux de travail qui tiennent compte de ces responsabilités conflictuelles font preuve de souplesse et de soutien. Les travailleuses aguerries savent poser des questions détaillées sur la culture de travail et les pratiques d'emploi avant de s'engager, pour que leurs plans d'autosoins ne soient pas compromis par des conditions d'emploi malsaines.

2.3.14 Justice sociale

« Trouver une façon de mettre cette rage à profit et l'utiliser pour alimenter votre passion pour ce travail. »

– Une travailleuse intervenant auprès de victimes de violence

C'est par intérêt pour la justice sociale qu'un grand nombre de femmes et d'hommes ont été amenés ou se sont engagés à travailler dans le domaine de la lutte contre la violence. Cette passion, mue par une vision féministe et le désir de faire cesser l'oppression, est l'un des facteurs qui les ont incités à travailler dans ce domaine ou les ont sensibilisés politiquement. Travailler dans un organisme de lutte contre la violence permet de contribuer au changement social; le travail se limite rarement au counselling.

Les employés créent des réseaux, donnent des conférences, et organisent ou participent à des projets de réponse aux initiatives ou politiques gouvernementales. La nature du temps de bénévolat accordé dans le passé peut changer sous l'influence du travail dans un organisme voué à la cause des femmes. Il est impossible de participer à tous les événements, manifestations, rassemblements politiques ou activités, et les personnes ont le droit de choisir à quoi elles consacreront leur temps de bénévolat.

À de nombreux égards, la lutte contre la violence devient un mode de vie. Le travail peut influer sur la décision de maintenir sa contribution à la société sous forme de bénévolat. Faire du bénévolat dans un contexte plaisant et positif, par exemple une garderie ou une foire communautaire, peut satisfaire le besoin personnel de contribuer ou de donner à la société.

2.3.15 Effet sur le corps

« Je me rappelle avoir été profondément atteinte physiquement, par le récit horrible d'une cliente. C'était comme si j'avais reçu une tonne de briques sur moi. Je sentais mon corps défaillir. »

– Une thérapeute intervenant auprès de victimes d'agression sexuelle

Pendant des générations, la société a amené les femmes à réprimer leurs émotions, à éviter de se plaindre et à être polies. Les émotions sont refoulées physiquement, et il n'est pas étonnant qu'une grande partie des effets du traumatisme vicariant soit absorbée par l'organisme; les femmes apprennent à maîtriser les sentiments intenses en les refoulant. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence n'évoluent pas dans un milieu de travail comme les autres, et il est probable que les stratégies d'adaptation usuelles échouent. Si réprimés, le stress ou les traumatismes peuvent avoir un effet toxique cumulatif et provoquer un sentiment de mal-être. Le corps, tout comme l'esprit, a besoin de réconfort. Prendre le temps d'apprendre et d'essayer des techniques de thérapie corporelle, qu'il s'agisse d'une activité physique, de massothérapie, de yoga, de shiatsu ou d'acupuncture, peut aider à se libérer de ses tensions.

2.4 Solutions personnelles

Liste de mesures proposées :

- Participer à des recherches visant à évaluer l'utilité des services offerts
- Limiter le nombre de cas de violence à traiter chaque jour
- Utiliser à tour de rôle les différents modes de thérapie ou de counselling (groupe, individuel)
- S'obliger à faire de vraies pauses durant la journée ou le quart de travail
- Remplir à tour de rôle les différentes fonctions, dont la présentation de conférences, la création de réseaux communautaires et la participation à des activités axées sur la justice sociale
- Élaborer des techniques de résolution de problèmes qui permettent de déterminer si une situation est une crise, un problème ou un incident
- Réserver des journées ou des demi-journées pour des tâches administratives
- Rester disposé à apprendre, à changer et à accepter des défis positifs
- Acquérir des compétences spécialisées correspondant au genre de services offerts
- Lorsque le moment est venu de changer de travail, oser partir, et le faire avec élégance
- Préparer des auto-évaluations périodiquement, élaborer des plans d'autosoins et les réviser souvent
- Se fixer des objectifs réalistes d'intervention auprès des femmes, des enfants et des hommes
- Se renseigner sur les activités de formation (ateliers, cours, forums) et y participer
- Participer aux sondages et aux événements axés sur la sécurité des femmes, comme la Journée d'action contre la violence faite aux femmes et la Journée nationale de commémoration du 6 décembre
- Élaborer des plans de sécurité personnelle réalistes
- Élaborer un plan de debriefing personnel
- Utiliser des techniques de thérapie corporelle
- Prendre soin de soi
- Raviver ses croyances spirituelles
- Pleurer d'abord, puis agir en vue de changer les choses

« Je ne saurais quoi faire de la culpabilité, que ce soit la vôtre ou la mienne. La culpabilité n'est qu'un autre moyen d'éviter d'agir, de gagner du temps lorsqu'il devient urgent de faire des choix clairs, lorsque s'annonce la tempête qui peut aussi bien nourrir la terre que renverser les arbres. »

– Audre Lorde (Lorde, 1984)

L'adoption et le maintien de pratiques efficaces d'autosoins exigent un réel effort. La capacité de survivre en tant que conseiller ou intervenant dans la lutte contre la violence varie selon que la

2.3.14 Justice sociale

« Trouver une façon de mettre cette rage à profit et l'utiliser pour alimenter votre passion pour ce travail. »

– Une travailleuse intervenant auprès de victimes de violence

C'est par intérêt pour la justice sociale qu'un grand nombre de femmes et d'hommes ont été amenés ou se sont engagés à travailler dans le domaine de la lutte contre la violence. Cette passion, mue par une vision féministe et le désir de faire cesser l'oppression, est l'un des facteurs qui les ont incités à travailler dans ce domaine ou les ont sensibilisés politiquement. Travailler dans un organisme de lutte contre la violence permet de contribuer au changement social; le travail se limite rarement au counselling.

Les employés créent des réseaux, donnent des conférences, et organisent ou participent à des projets de réponse aux initiatives ou politiques gouvernementales. La nature du temps de bénévolat accordé dans le passé peut changer sous l'influence du travail dans un organisme voué à la cause des femmes. Il est impossible de participer à tous les événements, manifestations, rassemblements politiques ou activités, et les personnes ont le droit de choisir à quoi elles consacreront leur temps de bénévolat.

À de nombreux égards, la lutte contre la violence devient un mode de vie. Le travail peut influer sur la décision de maintenir sa contribution à la société sous forme de bénévolat. Faire du bénévolat dans un contexte plaisant et positif, par exemple une garderie ou une foire communautaire, peut satisfaire le besoin personnel de contribuer ou de donner à la société.

2.3.15 Effet sur le corps

« Je me rappelle avoir été profondément atteinte physiquement, par le récit horrible d'une cliente. C'était comme si j'avais reçu une tonne de briques sur moi. Je sentais mon corps défaillir. »

– Une thérapeute intervenant auprès de victimes d'agression sexuelle

Pendant des générations, la société a amené les femmes à réprimer leurs émotions, à éviter de se plaindre et à être polies. Les émotions sont refoulées physiquement, et il n'est pas étonnant qu'une grande partie des effets du traumatisme vicariant soit absorbée par l'organisme; les femmes apprennent à maîtriser les sentiments intenses en les refoulant. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence n'évoluent pas dans un milieu de travail comme les autres, et il est probable que les stratégies d'adaptation usuelles échouent. Si réprimés, le stress ou les traumatismes peuvent avoir un effet toxique cumulatif et provoquer un sentiment de mal-être. Le corps, tout comme l'esprit, a besoin de réconfort. Prendre le temps d'apprendre et d'essayer des techniques de thérapie corporelle, qu'il s'agisse d'une activité physique, de massothérapie, de yoga, de shiatsu ou d'acupuncture, peut aider à se libérer de ses tensions.

2.4 Solutions personnelles

Liste de mesures proposées :

- Participer à des recherches visant à évaluer l'utilité des services offerts
- Limiter le nombre de cas de violence à traiter chaque jour
- Utiliser à tour de rôle les différents modes de thérapie ou de counselling (groupe, individuel)
- S'obliger à faire de vraies pauses durant la journée ou le quart de travail
- Remplir à tour de rôle les différentes fonctions, dont la présentation de conférences, la création de réseaux communautaires et la participation à des activités axées sur la justice sociale
- Élaborer des techniques de résolution de problèmes qui permettent de déterminer si une situation est une crise, un problème ou un incident
- Réserver des journées ou des demi-journées pour des tâches administratives
- Rester disposé à apprendre, à changer et à accepter des défis positifs
- Acquérir des compétences spécialisées correspondant au genre de services offerts
- Lorsque le moment est venu de changer de travail, oser partir, et le faire avec élégance
- Préparer des auto-évaluations périodiquement, élaborer des plans d'autosoins et les réviser souvent
- Se fixer des objectifs réalistes d'intervention auprès des femmes, des enfants et des hommes
- Se renseigner sur les activités de formation (ateliers, cours, forums) et y participer
- Participer aux sondages et aux événements axés sur la sécurité des femmes, comme la Journée d'action contre la violence faite aux femmes et la Journée nationale de commémoration du 6 décembre
- Élaborer des plans de sécurité personnelle réalistes
- Élaborer un plan de debriefing personnel
- Utiliser des techniques de thérapie corporelle
- Prendre soin de soi
- Raviver ses croyances spirituelles
- Pleurer d'abord, puis agir en vue de changer les choses

> *« Je ne saurais quoi faire de la culpabilité, que ce soit la vôtre ou la mienne. La culpabilité n'est qu'un autre moyen d'éviter d'agir, de gagner du temps lorsqu'il devient urgent de faire des choix clairs, lorsque s'annonce la tempête qui peut aussi bien nourrir la terre que renverser les arbres. »*
>
> *– Audre Lorde (Lorde, 1984)*

L'adoption et le maintien de pratiques efficaces d'autosoins exigent un réel effort. La capacité de survivre en tant que conseiller ou intervenant dans la lutte contre la violence varie selon que la

personne consacre à sa santé personnelle la même énergie et la même passion qu'à son travail. Il faut expérimenter dans une certaine mesure pour apprendre comment prendre soin de soi et se familiariser avec les thérapies corporelles. Certaines personnes considèrent d'emblée que les autosoins sont une cause de stress. Les femmes sont conditionnées à s'oublier afin de servir les autres, et le sentiment de culpabilité restreint leur capacité d'agir. Tout comme les effets du traumatisme vicariant varient d'une personne à l'autre, il revient à chacun de trouver des pratiques efficaces d'autosoins, qui tiennent compte de ses caractéristiques personnelles. Il existe plusieurs possibilités et un seul obstacle — le facteur temps.

2.4.1 Trouver et prendre le temps

La ressource la plus importante et la plus difficile à trouver est le temps. Le temps est devenu une denrée rare. Les organisations et les travailleurs doivent trouver du temps et l'utiliser à bon escient pour demeurer en santé, dynamiques et capables de faire face à une nouvelle journée qui aura son lot de défis.

Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence ont besoin :

- de temps pour se redresser
- de temps pour faire une pause
- de temps pour le debriefing
- de temps pour planifier les interventions
- de temps pour célébrer
- de temps pour participer à la prise de décisions
- de temps pour se reposer
- d'avantages sociaux tendant à leur accorder plus de temps pour eux-mêmes
- de temps pour participer à des activités de promotion de la justice sociale
- de temps pour chanter, danser, rire et vivre.

2.4.2 Autosoins

Les bibliothèques, les librairies et les sites Internet contiennent une foule de renseignements sur les autosoins. Les ressources disponibles vont des échelles d'évaluation des inventaires de la personnalité aux guides pratiques sur les moyens de concilier les obligations professionnelles et familiales et les besoins personnels. Les livres et les articles sur les femmes au travail confirment la double et, parfois, la triple tâche qui incombe à celles-ci, ce qui réduit leur capacité de mener une vie saine. Sans devenir obsédé par les auto-évaluations ni se laisser abattre par l'ampleur des facteurs de stress qui interviennent, il faut reconnaître que ces outils sont utiles pour déterminer certaines des caractéristiques particulières qui peuvent rendre une personne plus vulnérable aux effets du traumatisme vicariant. Ils peuvent aider à découvrir ou à redécouvrir la célébration de soi. Pour pouvoir prendre soin de soi, il faut d'abord une prise de conscience. Garder à l'esprit l'ABC de la gestion du traumatisme vicariant peut aider à s'occuper de ses besoins personnels.

L'ABC de la gestion du traumatisme vicariant

Sensibilisation

Tenir compte de ses besoins, de ses limites, de ses émotions et de ses ressources. Être réceptif à tous les niveaux de sensibilisation et à toutes les sources d'information, cognitives, intuitives et somatiques. Rester vigilant et à l'écoute.

Équilibre

Maintenir un équilibre entre ses activités, en particulier le travail, les loisirs et le repos. Un équilibre intérieur permet d'accorder de l'attention à tous les aspects de soi.

Rapports

Rapports avec soi, avec les autres et avec une entité supérieure. La communication fait partie des rapports et rompt le silence de la douleur non avouée. Ces rapports empêchent l'isolement et contribuent à la validation et à l'espoir.

Dans trois sphères de la vie

- Professionnelle
- Organisationnelle
- Personnelle

Adaptation de *Transforming the Pain: A Workbook on Vicarious Traumatization* by Karen W. Saakvitne & Laurie Anne Pearlman. Copyright © 1996 du Traumatic Stress Institute/Center for Adult & Adolescent Psychotherapy LLC. Utilisé avec la permission de W.W. Norton & Company, Inc.

2.4.3 Évaluation de vos autosoins

Le barème d'évaluation des autosoins a été préparé par Saakvitne et Pearlman du Traumatic Stress Insititute. Il s'agit d'un outil permettant de déterminer dans quelle mesure le conseiller tient compte de ses propres besoins. Il est utile de refaire cette évaluation périodiquement.

Cotez la fréquence des activités énumérées dans la liste

5 = Souvent

4 = À l'occasion

3 = Rarement

2 = Jamais

1 = L'idée ne m'est jamais venue à l'esprit

Soins physiques

___ Manger régulièrement (p. ex. déjeuner, dîner, souper)

___ Manger des aliments sains

___ Faire de l'exercice

___ Se faire suivre par un médecin à titre préventif

___ Obtenir des soins médicaux au besoin

___ Prendre congé en cas de maladie

___ Se faire donner des massages

___ Danser, faire de la natation, marcher, courir, pratiquer des sports, chanter ou faire toute autre activité physique agréable

___ Se réserver du temps pour des activités sexuelles – seul ou avec un partenaire

___ Dormir suffisamment

___ Porter des vêtements que vous aimez

___ Prendre des vacances

___ Faire des voyages d'une journée ou prendre des mini-vacances

___ Se réserver des périodes sans téléphone

___ Autres :

Soins psychologiques

___ Se réserver des moments d'introspection

___ Suivre une psychothérapie

___ Tenir son journal

___ Lire des livres qui n'ont rien à voir avec son travail

___ Se livrer à des activités où l'on n'est ni expert ni responsable

___ Réduire le stress dans sa vie

___ Être attentif à l'expérience intérieure – être à l'écoute de ses pensées, de ses jugements, de ses croyances, de ses attitudes et de ses sentiments

___ Laisser les autres découvrir d'autres aspects de sa personnalité

___ Porter attention à un domaine nouveau (p. ex. aller au musée, à une exposition d'histoire, à un événement sportif, à un encan, au théâtre)

___ Apprendre à recevoir des autres

___ Être curieux

___ Refuser, à l'occasion, d'assumer des responsabilités supplémentaires

___ Autres :

Soins émotionnels

___ Passer du temps avec des personnes dont on apprécie la compagnie

___ Maintenir les relations avec les personnes importantes de sa vie

___ Reconnaître ses propres réalisations, se féliciter

___ S'aimer soi-même

___ Relire ses livres préférés, revoir ses films préférés

___ Identifier les activités, les objets, les gens, les relations, les lieux réconfortants et y revenir

___ S'accorder le droit de pleurer

___ Identifier des choses que l'on trouve amusantes

___ Exprimer sa révolte sous forme d'action sociale, de lettres, de dons, de marches, de manifestations

___ Jouer avec les enfants

___ Autres :

Soins spirituels

___ Se réserver des moments pour réfléchir

___ Passer du temps en pleine nature

___ Trouver une ressource ou une communauté spirituelle

___ Être ouvert à l'inspiration

___ Entretenir son optimisme et son espoir

___ Tenir compte des aspects non matériels de la vie

___ Refuser, à l'occasion, d'être la personne responsable ou experte

___ Accepter de ne pas savoir

___ Identifier les choses qui comptent le plus pour soi et réfléchir à la place qu'on leur accorde

___ Méditer

___ Prier

___ Chanter

___ Passer du temps avec les enfants

___ Faire des expériences d'émerveillement

___ Contribuer aux causes auxquelles on croit

___ Lire ou écouter des œuvres qui sont des sources d'inspiration (p. ex. entretiens, musique)

___ Autres :

Soins liés au travail ou à la profession

___ Faire une pause durant la journée de travail (p. ex. lunch)

___ Prendre le temps d'échanger avec ses collègues

___ Prévoir des périodes calmes pour achever des tâches

___ Identifier les tâches ou les projets excitants et gratifiants

___ Se fixer des limites avec les clients et collègues

___ Équilibrer sa charge de travail de manière à ne pas se surcharger durant une journée complète ou une partie de la journée

___ Aménager son environnement de travail de manière à ce qu'il soit agréable et apaisant

___ Obtenir périodiquement de la supervision ou des consultations

___ Négocier pour obtenir ce dont on a besoin (avantages sociaux, augmentations de salaire)

___ S'entourer d'un groupe de soutien composé de collègues

___ Développer un domaine d'intérêt professionnel non lié à la violence

___ Autres :

Équilibre

___ Rechercher l'équilibre *dans* sa vie au travail et durant sa journée de travail

___ Rechercher l'équilibre *entre* le travail, la famille, les relations sociales, les loisirs et le repos

Adaptation de *Transforming the Pain: A Workbook on Vicarious Traumatization* de Karen W. Saakvitne & Laurie Anne Pearlman. Copyright © 1996 du Traumatic Stress Institute/Centre for Adult & Adolescent Psychotherapy. Utilisé avec la permission de W.W. Norton & Company, Inc.

Égoïsme créateur

En quoi consiste-t-il?

L'égoïsme créateur est un comportement qui permet de prendre soin de soi sans se sentir coupable. L'égoïsme créateur consiste à prendre le temps de vivre sa vie dans le respect de soi!

La générosité et l'altruisme sont des valeurs qui nous ont tous été inculquées dès notre enfance. La seule apparence d'un comportement égoïste évoque l'hérésie. Prenons le cas de la femme qui pratique l'abnégation de soi; elle cache peut-être une martyre manipulatrice qui essaie de gagner l'amour et la sympathie en se montrant « bonne ». Dans le terme « altruisme », le moi (*ego*) est supplanté par autrui (*alter*).

Prendre soin des autres n'est-il pas important dans la vie? Bien sûr! Mais seulement dans la mesure où vous vous préoccupez et vous occupez des autres parce que vous y trouvez réellement une satisfaction et non parce que vous cherchez à vous convaincre que c'est la chose à faire pour être une « bonne personne ». S'occuper des autres pour être « bon » signifie que vous ne vous respectez pas, ce qui mène à de l'autodestruction à long terme.

La pratique de l'égoïsme créateur donne un message clair à ceux qui vous entourent : je t'aime (ou t'estime ou t'admire), mais j'ai ma propre vie et mes propres besoins. En pratiquant l'égoïsme créateur, non seulement disposerez-vous de temps pour vous occuper de vous, mais vous gagnerez également le respect des personnes importantes dans votre vie.

L'égoïsme créateur, comme toutes les activités de ressourcement, vous aidera à accumuler des réserves d'amour qui vous permettront de prendre soin des autres. C'est ça, être vraiment une « bonne » personne!

Dans quelles circonstances le pratiquer :

- Si l'idée de vous réserver du temps vous est si étrangère que vous devez vous faire expliquer cette notion.
- Si l'idée de dire non à quelqu'un vous rebute au plus haut point.
- Si vous n'avez aucune idée de ce que sont les frontières personnelles.

Chassez vos sentiments de culpabilité
Soyez ferme
Établissez vos frontières et vos limites
Sachez dire non
Apprenez à dire « plus jamais »
Soyez patiente

Extrait de The Women's Comfort Book: A Self-Nurturing Guide for Restoring Balance in Your Life, pour *J. Louden. (New York : Harper-Collins Publishers, 1992)*, reproduit avec la permission de l'auteure.

Prendre un engagement envers soi

1. Énumérez trois choses que vous pourriez faire pour gérer le traumatisme vicariant dans les trois sphères de votre vie : professionnelle, organisationnelle et personnelle.

Professionnelle

1. _____

2. _____

3. _____

Organisationnelle

1. _____

2. _____

3. _____

Personnelle

1. _____

2. _____

3. _____

1. Puis, marquez d'un astérisque chacune des stratégies que vous pourriez adopter au cours du prochain mois.

2. Ensuite, dans chacune des catégories, encerclez le numéro correspondant à la chose que vous essayerez de faire au cours de la prochaine semaine.

Adaptation de *Transforming the Pain: A Workbook on Vicarious Traumatization* by Karen W. Saakvitne & Laurie Anne Pearlman. Copyright © 1996 du Traumatic Stress Institute/Center for Adult & Adolescent Psychotherapy LLC. Utilisé avec la permission de W.W. Norton & Company, Inc.

2.4.4 Stress et épuisement professionnel

« Lorsque j'ai une mauvaise journée, il me suffit de faire quelques pas dans le refuge, d'écouter une cliente, de regarder les enfants. Leur courage me remplit le cœur de joie et je réalise à quel point je suis comblée et j'ai de la chance. Je retourne à mon poste et m'attaque aux problèmes comme nous l'enseignons aux femmes en procédant étape par étape, décomposant le problème en plusieurs éléments de manière à ce qu'il soit plus facile de s'y attaquer. »

– Conseillère travaillant dans un refuge pour femmes

Les recherches sur le stress et l'épuisement professionnel (« burnout ») aident à comprendre les effets de l'exposition à des événements traumatiques sur les conseillers. Ces données sont pertinentes, surtout du fait qu'elles sensibilisent les personnes et les organisations aux conséquences graves qu'il peut y avoir à ne pas tenir compte des facteurs menant à un mode de vie malsain. La définition que Maslach et Jackson ont donnée, en 1982, du « burnout » (c.-à-d. un syndrome d'épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et un amoindrissement des réalisations personnelles) a fait l'objet de beaucoup d'études visant à déterminer les facteurs de stress liés au travail qui peuvent aggraver l'épuisement professionnel ou burnout.

Dans le premier rapport inaugural annuel de la Journée mondiale de la santé mentale au Canada, en 1998, d'éminents spécialistes ont prédit que « dans les économies riches, développées et avancées, la dépression et les cardiopathies ischémiques seraient, au cours des 20 années suivantes, les principales causes de journées de travail perdues dans le monde entier par suite d'invalidité ou de décès prématuré. » (Premier rapport inaugural annuel de la Journée mondiale de la santé mentale au Canada, 1998). Les statistiques et prévisions suivantes indiquent que les employés, les conseils d'administration et les gestionnaires doivent prêter une attention particulière à la santé mentale aussi bien pour des raisons d'ordre humanitaire que par souci d'efficacité :

- Actuellement, la dépression représente 12 pour cent des taux calculés d'invalidité.
- On prévoit que d'ici 2020, la part des troubles neuropsychiatriques dans le fardeau global de la maladie augmentera de 50 pour cent, dépassant même les maladies cardiovasculaires.
- Le problème le plus grave relié au travail dans la population est le stress.
- Au Canada, le nombre de journées d'absence du travail est plus élevé pour les troubles de l'anxiété que pour les problèmes d'ordre physique.
- À elle seule, la dépression coûte aux entreprises nord-américaines plus de 60 milliards de dollars par année.
- Les États-Unis perdent environ 550 millions de jours ouvrables en raison de l'absentéisme — 54 pour cent de ces absences seraient attribuables au stress (Cooper and Cartwright, 1990).
- Des millions d'employés travaillent dans un climat de conflit et d'hostilité.

2.4.4 Stress et épuisement professionnel

« Lorsque j'ai une mauvaise journée, il me suffit de faire quelques pas dans le refuge, d'écouter une cliente, de regarder les enfants. Leur courage me remplit le cœur de joie et je réalise à quel point je suis comblée et j'ai de la chance. Je retourne à mon poste et m'attaque aux problèmes comme nous l'enseignons aux femmes en procédant étape par étape, décomposant le problème en plusieurs éléments de manière à ce qu'il soit plus facile de s'y attaquer. »

– Conseillère travaillant dans un refuge pour femmes

Les recherches sur le stress et l'épuisement professionnel (« burnout ») aident à comprendre les effets de l'exposition à des événements traumatiques sur les conseillers. Ces données sont pertinentes, surtout du fait qu'elles sensibilisent les personnes et les organisations aux conséquences graves qu'il peut y avoir à ne pas tenir compte des facteurs menant à un mode de vie malsain. La définition que Maslach et Jackson ont donnée, en 1982, du « burnout » (c.-à-d. un syndrome d'épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et un amoindrissement des réalisations personnelles) a fait l'objet de beaucoup d'études visant à déterminer les facteurs de stress liés au travail qui peuvent aggraver l'épuisement professionnel ou burnout.

Dans le premier rapport inaugural annuel de la Journée mondiale de la santé mentale au Canada, en 1998, d'éminents spécialistes ont prédit que « dans les économies riches, développées et avancées, la dépression et les cardiopathies ischémiques seraient, au cours des 20 années suivantes, les principales causes de journées de travail perdues dans le monde entier par suite d'invalidité ou de décès prématuré. » (Premier rapport inaugural annuel de la Journée mondiale de la santé mentale au Canada, 1998). Les statistiques et prévisions suivantes indiquent que les employés, les conseils d'administration et les gestionnaires doivent prêter une attention particulière à la santé mentale aussi bien pour des raisons d'ordre humanitaire que par souci d'efficacité :

- Actuellement, la dépression représente 12 pour cent des taux calculés d'invalidité.
- On prévoit que d'ici 2020, la part des troubles neuropsychiatriques dans le fardeau global de la maladie augmentera de 50 pour cent, dépassant même les maladies cardiovasculaires.
- Le problème le plus grave relié au travail dans la population est le stress.
- Au Canada, le nombre de journées d'absence du travail est plus élevé pour les troubles de l'anxiété que pour les problèmes d'ordre physique.
- À elle seule, la dépression coûte aux entreprises nord-américaines plus de 60 milliards de dollars par année.
- Les États-Unis perdent environ 550 millions de jours ouvrables en raison de l'absentéisme — 54 pour cent de ces absences seraient attribuables au stress (Cooper and Cartwright, 1990).
- Des millions d'employés travaillent dans un climat de conflit et d'hostilité.

Les données sur le stress et l'épuisement professionnel sensibilisent les personnes et les organisations à certains des effets dévastateurs et délétères du stress non géré, en particulier lorsqu'ils sont combinés aux effets nocifs du traumatisme vicariant.

Une mise en garde : le stress et la gestion du stress ont donné lieu au développement d'une industrie lucrative. Le stress peut être défini comme un problème de santé et sécurité au travail; cependant, ce n'est pas une maladie, et l'on peut prendre soi-même des mesures pour en réduire les signes au minimum (Patmore, 1998). Les organisations peuvent facilement perdre de vue les problèmes réels qui se posent dans le milieu de travail — comme un leadership autocratique, la charge de travail et les salaires — en axant leurs efforts sur la gestion du stress. Les personnes peuvent, elles aussi, occulter les problèmes qui causent le stress (comme les difficultés dans leurs relations et la violence) en se concentrant sur la gestion du stress. La mise au point de bonnes techniques personnelles et organisationnelles de résolution des problèmes, axées sur les causes mêmes des problèmes, sera plus efficace à long terme. L'omission d'agir sur le facteur de stress nuira probablement davantage, à court et à long terme, à la santé de la personne de même qu'au milieu de travail. Voici des exemples de signes de stress et un instrument pour l'évaluer. Ils visent à confirmer l'information disponible et à vous encourager à adopter un programme complet d'autosoins.

Liste de contrôle : signes de stress positif

- Facilité de concentration
- Rigueur dans le travail
- Esprit de collaboration
- Résolution de problèmes efficace
- Respect des échéances
- Bonne circulation de l'information
- Prise de décision claire et sûre
- Assiduité et bonne gestion du temps
- Entrain
- Souci d'autrui
- Bon sens de l'humour
- Vif intérêt à l'égard de l'entreprise
- Réalisations améliorées
- Bonne planification à long terme
- Clarté de la pensée
- Degré élevé de motivation
- Perception réaliste de soi
- Beaucoup d'énergie
- Commentaires positifs
- Capacité de faire et de recevoir des critiques constructives

Adaptation de *The Stress Work Book: How Individuals, Teams & Organisations Can Balance Pressure and Performance* d'Eve Warren et Caroline Toll. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1997.

Liste de contrôle : signes de stress excessif

- Difficulté de concentration
- Trous de mémoire
- Mauvaises décisions
- Inquiétude, anxiété ou peur
- Dépression
- Manque de cohésion
- Non-respect des échéances ou des objectifs
- Manque d'assiduité et mauvaise gestion du temps
- Faible estime de soi
- Résolution de problèmes inefficace
- Manque de rigueur dans le travail
- Tendance excessive à l'autocritique
- Perte de contrats
- Plaintes de la clientèle
- Mauvaise planification à long terme
- Commandes égarées
- Aucun sens de l'humour
- Confusion
- Erreurs graves
- Tendance à prolonger sa journée de travail
- Nécessité d'apporter souvent du travail à la maison
- Souvent mécontent
- Manque de collaboration
- Travail de mauvaise qualité
- Tendance à être colérique
- Plaintes non fondées
- Tendance à critiquer, à commérer, à dénigrer
- Comportements imprévisibles
- Fatigue
- Annulation de congés annuels
- Sautes d'humeur extrêmes
- Égocentrisme
- Accidents
- Troubles de l'alimentation
- Consommation accrue d'alcool, de café, de cigarettes, de drogues
- Troubles du sommeil
- Peu d'intérêt pour son travail
- Personne ne veut travailler avec la personne
- Maladie physique

Extrait de *The Stress Work Book: How Individuals, Teams & Organisations Can Balance Pressure and Performance*, d'Eve Warren et Caroline Toll. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1997, reproduit avec la permission des auteures.

Quel est votre indice de stress?

Le stress peut être difficile à comprendre. Le chaos émotionnel qu'il provoque peut rendre notre vie quotidienne misérable. Il peut, en outre, altérer notre santé physique, et parfois radicalement. Curieusement, nous ne sommes pas toujours conscients que nous subissons du stress. Les habitudes, les attitudes et les signes qui révèlent des problèmes peuvent être difficiles à reconnaître, étant donné qu'ils en viennent à faire partie du quotidien.

Quel est votre indice de stress? Pour le savoir, il vous suffit de répondre aux questions suivantes.

Vous arrive-t-il souvent de :	***OUI***	***NON***
Négliger votre alimentation?	___	___
Vouloir tout faire vous-même?	___	___
Être facilement colérique?	___	___
Viser des objectifs irréalistes?	___	___
Manquer d'humour?	___	___
Être brusque?	___	___
Tout tourner au tragique?	___	___
Attendre que les autres fassent avancer les choses?	___	___
Avoir de la difficulté à prendre des décisions?	___	___
Vous plaindre d'être désorganisé?	___	___
Éviter les personnes qui ne partagent pas vos idées?	___	___
Intérioriser vos sentiments?	___	___
Négliger de faire de l'exercice?	___	___
Avoir peu de relations avec des personnes qui vous appuient?	___	___
Utiliser des somnifères et des sédatifs non prescrits par le médecin?	___	___
Ne pas vous reposer suffisamment?	___	___
Vous mettre en colère lorsque vous devez attendre?	___	___
Ignorer les symptômes de stress?	___	___
Remettre des choses au lendemain?	___	___
Penser qu'il n'y a qu'une façon de faire quelque chose?	___	___
Négliger de prévoir des moments de relaxation durant la journée?	___	___
Commérer?	___	___
Courir toute la journée?	___	___
Passer beaucoup de temps à vous plaindre du passé?	___	___
Négliger de vous soustraire de temps à autre au bruit et aux foules?	___	___

Accordez 1 point pour chaque « OUI », 0 pour chaque « NON ».

Additionnez les points OUI _____ NON _____

Interprétation de vos résultats...

1–6 :	Vous avez peu de tracas dans la vie. Assurez-vous, cependant, de ne pas chercher à éviter les problèmes au point de vous soustraire à des défis intéressants.
7–13 :	Vous avez un assez bon contrôle sur votre vie. Examinez les choix et les habitudes qui pourraient néanmoins vous causer du stress inutilement.
14–20 :	Vous approchez de la zone de danger. Vous pourriez présenter des symptômes liés au stress, et vos relations pourraient être tendues. Réfléchissez attentivement aux choix que vous avez faits et prenez quelques moments pour vous détendre chaque jour.
Plus de 20 :	Urgence! Vous devez faire le point dès aujourd'hui, repenser votre façon de vivre, changer vos attitudes; et assurez-vous de bien manger, de faire de l'exercice et de vous détendre.

Extrait de *Le stress apprivoisé : cœur et AVC*. Association canadienne pour la santé mentale, Section du Toronto métropolitain, 1997.

Conseil

Lisez l'œuvre complète de Gloria Steinem en commençant par son dernier livre

L'égo est une espèce de chapeau
une protection utile
mais il faut toujours l'enlever
avant d'entrer dans une pièce
ou de s'asseoir à table
avec d'autres

Vous ne vous définissez pas seulement en fonction de ce que vous faites
ou des personnes que vous aimez
mais vous devez faire ce qu'il faut pour découvrir
qui vous êtes
aimer pour découvrir
pourquoi vous êtes

Avec beaucoup de chance
vous connaîtrez sept minutes d'extase
vingt minutes de bonheur
cherchez donc à vous connaître
Et avoir la paix intérieure

Trouver son équilibre
c'est comme passer sa vie
sur un fil de fer

Continuez à vous demander
qui est Dieu

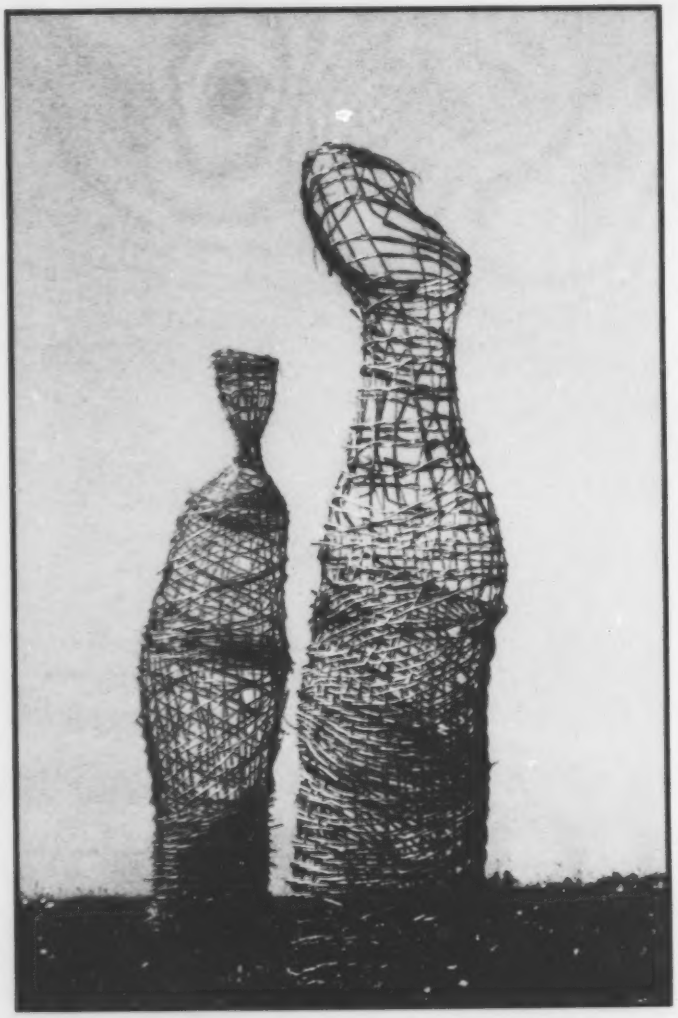
Écoutez le chœur à l'intérieur de vous annoncer
ce qu'il reste à venir

Vous pouvez toujours changer d'idée
Les meilleures réponses seront toujours des questions

Vous pourrez toujours appeler votre tante

« Advice » de Sheree Fitch a été publié à l'origine dans *In This House are Many Women*, de Sheree Fitch, 1993. Reproduit avec la permission de Goose Lane Editions.

3 Solutions s'appuyant sur l'équité



3 Solutions s'appuyant sur l'équité

3.1 Questions liées à l'équité

Le traumatisme vicariant touche tous les membres d'une organisation œuvrant dans le domaine de la lutte contre la violence. Bien que les effets ou les symptômes varient d'une personne à l'autre et se produisent à des moments différents, ces différences relevées dans les expériences doivent également être situées dans un contexte culturel. Les données de recherche jusqu'à maintenant ne reconnaissent pas toutes les variables culturelles intervenant dans la gestion du traumatisme vicariant. On peut présumer que les effets du traumatisme vicariant et les solutions pertinentes — pour les femmes indiennes, métisses et inuites, les femmes de race noire, les femmes francophones, les immigrantes et les réfugiées, et les femmes ayant une déficience — seront déterminés par leur propre expérience de l'oppression et de leur culture. En dépit de la lutte menée par les féministes contre l'oppression, si la confiance et une représentation équitable des femmes de différentes races, cultures et langues n'est pas assurée au sein des services, les valeurs et les traditions anglo-saxonnes détermineront et influenceront directement la structure et les programmes.

« J'en ai assez d'être continuellement invitée à siéger à toutes sortes de comités en raison de la couleur de ma peau. Quand puis-je faire mon travail? Une réunion n'attend pas l'autre et personne ne tient compte de mon temps. Nous devrions avoir dépassé depuis longtemps le stade de la représentation purement symbolique. »

– Une intervenante travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

À force de persévérance et de détermination, certains groupes culturels et communautés ont exercé une influence sur la conception et la prestation des services axés sur la lutte contre la violence. Il faudrait examiner les interventions auprès des victimes de traumatisme vicariant dans ces milieux pour enrichir les connaissances et la gamme des solutions possibles. Grâce aux efforts féministes axés sur la lutte contre la violence, des initiatives antiracisme ont été couronnées de succès à différents endroits au pays; ils ont aussi fourni des renseignements sur les modalités de prestation des services et permis d'y apporter des changements.

3 Solutions s'appuyant sur l'équité

3.1 Questions liées à l'équité

Le traumatisme vicariant touche tous les membres d'une organisation œuvrant dans le domaine de la lutte contre la violence. Bien que les effets ou les symptômes varient d'une personne à l'autre et se produisent à des moments différents, ces différences relevées dans les expériences doivent également être situées dans un contexte culturel. Les données de recherche jusqu'à maintenant ne reconnaissent pas toutes les variables culturelles intervenant dans la gestion du traumatisme vicariant. On peut présumer que les effets du traumatisme vicariant et les solutions pertinentes — pour les femmes indiennes, métisses et inuites, les femmes de race noire, les femmes francophones, les immigrantes et les réfugiées, et les femmes ayant une déficience — seront déterminés par leur propre expérience de l'oppression et de leur culture. En dépit de la lutte menée par les féministes contre l'oppression, si la confiance et une représentation équitable des femmes de différentes races, cultures et langues n'est pas assurée au sein des services, les valeurs et les traditions anglo-saxonnes détermineront et influenceront directement la structure et les programmes.

« J'en ai assez d'être continuellement invitée à siéger à toutes sortes de comités en raison de la couleur de ma peau. Quand puis-je faire mon travail? Une réunion n'attend pas l'autre et personne ne tient compte de mon temps. Nous devrions avoir dépassé depuis longtemps le stade de la représentation purement symbolique. »

– Une intervenante travaillant dans un centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle

À force de persévérance et de détermination, certains groupes culturels et communautés ont exercé une influence sur la conception et la prestation des services axés sur la lutte contre la violence. Il faudrait examiner les interventions auprès des victimes de traumatisme vicariant dans ces milieux pour enrichir les connaissances et la gamme des solutions possibles. Grâce aux efforts féministes axés sur la lutte contre la violence, des initiatives antiracisme ont été couronnées de succès à différents endroits au pays; ils ont aussi fourni des renseignements sur les modalités de prestation des services et permis d'y apporter des changements.

« En tant que femme noire dans une communauté dominante blanche, je suis toujours sur mes gardes et j'ai constamment peur d'être attaquée ou humiliée. Le centre de counselling essaie réellement de m'appuyer, et j'ai parfois le sentiment de faire partie du groupe. Mais, mon sens de la communauté et les liens avec ma famille sont différents. Lorsque le travail m'accable, je me confie à ma mère, à mes sœurs et mes tantes; nous sommes toutes étroitement liées. Lorsque l'une d'entre nous flanche, nous sommes toutes là, prêtes à l'aider à se relever. »

– Intervenante travaillant à la défense des droits des femmes dans un centre communautaire

La description du traumatisme insidieux fournie par Maria Root permet de mieux comprendre l'oppression subie depuis des générations par les femmes autochtones, les femmes de race noire et les femmes issues de groupes culturels et linguistiques non dominants (Root, 1997). Ces éléments influent sur la réceptivité aux mesures de prise en charge du traumatisme vicariant. Une vie passée à endurer le racisme et l'oppression subie de génération en génération crée des souvenirs indélébiles. L'expérience des traumatismes peut se transmettre ainsi d'une génération à l'autre. Ce type de traumatisme doit être compris et intégré dans la conception des interventions auprès des victimes de traumatisme vicariant. La seule femme francophone ou autochtone employée dans un organisme peut être réticente à partager des renseignements dans un groupe où les différences sont amplifiées et où elle ne se sent pas en sécurité.

Les principes de l'aménagement universel et de l'accessibilité culturelle sont des points de référence utiles lorsqu'il s'agit d'élaborer et d'intégrer des solutions au traumatisme vicariant. Ces solutions exigent souplesse, compréhension et volonté de mettre un terme à l'oppression. La regrettée Audre Lorde, qui s'identifiait comme une femme noire, féministe et lesbienne, présente un point de vue intéressant dans son livre *Sister Outsider* : « Ignorer les différences de race entre les femmes et ce qu'elles supposent constitue le principal obstacle à la mobilisation du pouvoir commun des femmes. » (Lorde, 1984).

Les raisons invoquées à l'appui de la lutte contre la violence faite aux femmes sont les mêmes dans presque tous les villages, villes et régions du Canada. L'iniquité, l'abus de pouvoir et le contrôle, de même que la domination des femmes sont la source de la violence. La violence exercée à l'égard des femmes unit toutes les femmes. Les valeurs féministes et les solutions spécifiquement axées sur les femmes tissent un lien entre tous ceux qui luttent contre la violence. Il est vrai que les solutions au traumatisme vicariant sont liées aux solutions axées sur l'équité en milieu de travail. Des principes et des pratiques qui tiennent compte des différences dans la collectivité, et qui les respectent, permettent de mieux composer avec les effets du traumatisme vicariant subis par les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence.

Ce guide fournit des solutions individuelles et organisationnelles aux traumatismes subis par les travailleurs qui interviennent auprès des femmes victimes de violence et de leurs enfants. Les personnes, les organismes et les communautés sont invités à élaborer des solutions qui sont compatibles avec l'expérience et la culture.

« Nous sommes une minorité. En plus de travailler dans un refuge, vous êtes censée être une experte de la violence et la porte-parole d'une minorité. »

– Une travailleuse francophone dans un refuge

3.2 Premières nations, métis et femmes autochtones

« Il m'a fallu beaucoup de temps pour comprendre pourquoi les femmes autochtones qui séjournaient au refuge restaient à l'écart et n'étaient pas intéressées à participer aux séances en groupe ou aux séances de counselling. Je me disais que le seul fait de se réunir en groupe suffisait, jusqu'à ce que je les écoute vraiment raconter leurs expériences et leur histoire; j'ai alors commencé à comprendre pourquoi les femmes autochtones n'ont pas confiance dans les services fournis par les anglais. J'ai eu tellement honte que je n'ai plus parlé pendant longtemps, portant le deuil des actes commis par mes ancêtres; et ma réflexion m'a permis de découvrir que mes attentes avaient été déterminées par mes propres antécédents. »

– Une conseillère de première ligne

Le poids du passé d'opprimé de l'Autochtone et du passé de conquérant du Canadien anglais est lourd. Cette oppression et ce racisme de longue date empêchent l'établissement de relations harmonieuses. L'invasion, commencée il y a quatre siècles, et l'acharnement des missionnaires, des colons et du gouvernement à assimiler les Autochtones ont en bout de ligne échoué. Les pertes, les tragédies, la cruauté et les séquelles ne seront jamais oubliées. Les collectivités des Premières nations continuent de miser sur leurs propres forces et leurs propres solutions pour guérir leurs membres. Les conseillères qui interviennent auprès des femmes indiennes, métisses et inuites supportent le poids de ce passé commun.

Morrissette et Naden (1998) considèrent les conseillères issues des Premières nations comme des guérisseuses qui examinent les expériences vécues par les clientes ayant séjourné dans des pensionnats et qui interviennent en fonction de ces expériences. Ces conseillères sont particulièrement ébranlées par le fait que les traumatismes psychologiques, physiques et sexuels soient demeurés cachés si longtemps. Dans leur étude, les conseillères décrivent les avantages et les inconvénients liés à leur travail. En ce qui concerne les avantages, elles se sentent utiles, ont une plus grande intimité et un lien plus étroit avec les clientes; et elles éprouvent un sentiment d'appartenance et de fierté plus profond. Quant aux

« En tant que femme noire dans une communauté dominante blanche, je suis toujours sur mes gardes et j'ai constamment peur d'être attaquée ou humiliée. Le centre de counselling essaie réellement de m'appuyer, et j'ai parfois le sentiment de faire partie du groupe. Mais, mon sens de la communauté et les liens avec ma famille sont différents. Lorsque le travail m'accable, je me confie à ma mère, à mes sœurs et mes tantes; nous sommes toutes étroitement liées. Lorsque l'une d'entre nous flanche, nous sommes toutes là, prêtes à l'aider à se relever. »

– Intervenante travaillant à la défense des droits des femmes dans un centre communautaire

La description du traumatisme insidieux fournie par Maria Root permet de mieux comprendre l'oppression subie depuis des générations par les femmes autochtones, les femmes de race noire et les femmes issues de groupes culturels et linguistiques non dominants (Root, 1997). Ces éléments influent sur la réceptivité aux mesures de prise en charge du traumatisme vicariant. Une vie passée à endurer le racisme et l'oppression subie de génération en génération crée des souvenirs indélébiles. L'expérience des traumatismes peut se transmettre ainsi d'une génération à l'autre. Ce type de traumatisme doit être compris et intégré dans la conception des interventions auprès des victimes de traumatisme vicariant. La seule femme francophone ou autochtone employée dans un organisme peut être réticente à partager des renseignements dans un groupe où les différences sont amplifiées et où elle ne se sent pas en sécurité.

Les principes de l'aménagement universel et de l'accessibilité culturelle sont des points de référence utiles lorsqu'il s'agit d'élaborer et d'intégrer des solutions au traumatisme vicariant. Ces solutions exigent souplesse, compréhension et volonté de mettre un terme à l'oppression. La regrettée Audre Lorde, qui s'identifiait comme une femme noire, féministe et lesbienne, présente un point de vue intéressant dans son livre *Sister Outsider* : « Ignorer les différences de race entre les femmes et ce qu'elles supposent constitue le principal obstacle à la mobilisation du pouvoir commun des femmes. » (Lorde, 1984).

Les raisons invoquées à l'appui de la lutte contre la violence faite aux femmes sont les mêmes dans presque tous les villages, villes et régions du Canada. L'iniquité, l'abus de pouvoir et le contrôle, de même que la domination des femmes sont la source de la violence. La violence exercée à l'égard des femmes unit toutes les femmes. Les valeurs féministes et les solutions spécifiquement axées sur les femmes tissent un lien entre tous ceux qui luttent contre la violence. Il est vrai que les solutions au traumatisme vicariant sont liées aux solutions axées sur l'équité en milieu de travail. Des principes et des pratiques qui tiennent compte des différences dans la collectivité, et qui les respectent, permettent de mieux composer avec les effets du traumatisme vicariant subis par les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence.

Ce guide fournit des solutions individuelles et organisationnelles aux traumatismes subis par les travailleurs qui interviennent auprès des femmes victimes de violence et de leurs enfants. Les personnes, les organismes et les communautés sont invités à élaborer des solutions qui sont compatibles avec l'expérience et la culture.

« Nous sommes une minorité. En plus de travailler dans un refuge, vous êtes censée être une experte de la violence et la porte-parole d'une minorité. »

– Une travailleuse francophone dans un refuge

3.2 Premières nations, métis et femmes autochtones

« Il m'a fallu beaucoup de temps pour comprendre pourquoi les femmes autochtones qui séjournaient au refuge restaient à l'écart et n'étaient pas intéressées à participer aux séances en groupe ou aux séances de counselling. Je me disais que le seul fait de se réunir en groupe suffisait, jusqu'à ce que je les écoute vraiment raconter leurs expériences et leur histoire; j'ai alors commencé à comprendre pourquoi les femmes autochtones n'ont pas confiance dans les services fournis par les anglais. J'ai eu tellement honte que je n'ai plus parlé pendant longtemps, portant le deuil des actes commis par mes ancêtres; et ma réflexion m'a permis de découvrir que mes attentes avaient été déterminées par mes propres antécédents. »

– Une conseillère de première ligne

Le poids du passé d'opprimé de l'Autochtone et du passé de conquérant du Canadien anglais est lourd. Cette oppression et ce racisme de longue date empêchent l'établissement de relations harmonieuses. L'invasion, commencée il y a quatre siècles, et l'acharnement des missionnaires, des colons et du gouvernement à assimiler les Autochtones ont en bout de ligne échoué. Les pertes, les tragédies, la cruauté et les séquelles ne seront jamais oubliées. Les collectivités des Premières nations continuent de miser sur leurs propres forces et leurs propres solutions pour guérir leurs membres. Les conseillères qui interviennent auprès des femmes indiennes, métisses et inuites supportent le poids de ce passé commun.

Morrissette et Naden (1998) considèrent les conseillères issues des Premières nations comme des guérisseuses qui examinent les expériences vécues par les clientes ayant séjourné dans des pensionnats et qui interviennent en fonction de ces expériences. Ces conseillères sont particulièrement ébranlées par le fait que les traumatismes psychologiques, physiques et sexuels soient demeurés cachés si longtemps. Dans leur étude, les conseillères décrivent les avantages et les inconvénients liés à leur travail. En ce qui concerne les avantages, elles se sentent utiles, ont une plus grande intimité et un lien plus étroit avec les clientes; et elles éprouvent un sentiment d'appartenance et de fierté plus profond. Quant aux

aspects plus négatifs, elles se sentent accablées, honteuses, paralysées sur le plan affectif et pleines de ressentiment, de colère et d'amertume.

D'un bout à l'autre du Canada, les Premières nations élaborent des solutions à l'intention des femmes victimes de violence. Les programmes d'aide qui sont élaborés reposent sur des méthodes de guérison traditionnelles propres à chacune de ces collectivités. Les liens étroits avec la collectivité et la famille sont reconnus comme étant essentiels dans l'établissement d'un réseau de soutien pour les conseillères qui interviennent auprès des victimes. Les collectivités seront, elles aussi, touchées par le traumatisme insidieux qui déteint sur la vie d'un grand nombre d'entre elles. Toute solution proposée pour gérer le traumatisme vicariant doit s'appuyer sur la personne et sur la collectivité. Une conseillère intervenant auprès de survivantes des pensionnats peut, par exemple, se replier sur elle-même et s'isoler de sa famille et de la collectivité, ce qui peut déteindre sur sa relation avec son conjoint, ses enfants et sa famille élargie.

Les collectivités n'ont pas toutes accès à des services spécifiquement axés sur la culture et les valeurs autochtones. Par conséquent, certaines femmes autochtones victimes de violence ont besoin de l'aide d'organismes non autochtones. Les services fournis à ces femmes doivent tenir compte de l'oppression exercée à leur égard, dans le passé, ainsi que du racisme et des préjugés dont elles sont l'objet encore aujourd'hui. L'établissement d'un lien de confiance est la première étape, qui est cruciale, et la conseillère doit faire une réflexion personnelle afin de proposer une démarche respectueuse dans l'établissement du lien avec la cliente. Les efforts permettant de créer des liens d'amitié et des partenariats avec les services autochtones dans la collectivité peuvent contribuer à améliorer la compréhension et à jeter les bases d'un avenir différent. Le modèle des Collectivités en santé décrit dans une autre section du guide fournit des conseils pratiques sur la façon de commencer à partager une expérience commune.

« Vos compétences dans le domaine de la violence doivent être excellentes. Votre connaissance de la culture francophone doit également être excellente. C'est un lourd fardeau. (C'est beaucoup demander!) »

– Une conseillère francophone

3.3 Femmes et services francophones

Pendant des siècles, des femmes francophones ont habité le Canada, l'ont défriché, ont bâti des maisons et des villages, ont travaillé et élevé leur famille. Les expériences distinctes des femmes francophones, qui avaient leur culture et leurs traditions, de même que leurs lois et leur langue ont eu une influence sur la création d'une gamme de services. Des modèles de prestation de services ainsi que des politiques et mécanismes de financement provinciaux ont été élaborés à l'intention des femmes en fonction de divers facteurs allant de la propriété foncière, jusqu'à la religion et au contexte politique.

« Une grande partie de l'information n'est jamais publiée en français. »

– Une coordonnatrice responsable de l'éducation du public

Au Québec, la culture francophone domine. Dans d'autres régions du pays, des communautés francophones continuent de lutter pour être reconnues. Un grand nombre de facteurs, dont la langue, sont conjointement pris en considération lorsqu'il s'agit de déterminer la nature des services à fournir aux femmes victimes de violence et à leurs enfants. Dans les régions où les francophones sont invisibles ou encore où les décideurs ont l'impression que tous les francophones sont bilingues ou ne comprennent pas la réalité particulière des francophones, peu de services sont disponibles ou accessibles. Dans les communautés francophones minoritaires, les femmes francophones ne sont pas toutes bilingues.

Mentionnons, par exemple, le cas des nouveaux immigrants francophones qui s'installent au Canada en espérant qu'étant donné leur maîtrise de l'une des deux langues officielles ils pourront trouver du travail et s'intégrer plus facilement dans la communauté. Être francophone unilingue à l'extérieur du Québec entraîne souvent de graves conséquences pour les femmes immigrantes qui doivent en outre composer avec le racisme et la xénophobie. Selon la Communauté des femmes africaines noires francophones de la Région de la capitale nationale, par exemple, 90 % des femmes africaines francophones sont en chômage (COFANF, 1997). Les femmes francophones vieillissantes, celles qui vivent dans des régions éloignées ou les Québécoises qui se sont installées en Ontario sont souvent unilingues.

« Lorsque je parle anglais, j'ai l'impression de ne pas être aussi claire, de moins bien exprimer ma pensée, alors je me sens moins crédible. Lorsque je parle français, j'ai l'impression de déranger à la réunion et, souvent, les autres ne comprennent pas. Si je n'interviens pas, je me sens exclue, j'ai l'impression de ne rien apporter au groupe... Alors, que devrais-je faire? »

(Sirois, 1999)

Parmi les autres facteurs qui déterminent la nature des services fournis, mentionnons la direction des organismes de lutte contre la violence, y compris les membres des conseils d'administration et le directeur exécutif ou le coordonnateur. Là où les francophones sont minoritaires,

aspects plus négatifs, elles se sentent accablées, honteuses, paralysées sur le plan affectif et pleines de ressentiment, de colère et d'amertume.

D'un bout à l'autre du Canada, les Premières nations élaborent des solutions à l'intention des femmes victimes de violence. Les programmes d'aide qui sont élaborés reposent sur des méthodes de guérison traditionnelles propres à chacune de ces collectivités. Les liens étroits avec la collectivité et la famille sont reconnus comme étant essentiels dans l'établissement d'un réseau de soutien pour les conseillères qui interviennent auprès des victimes. Les collectivités seront, elles aussi, touchées par le traumatisme insidieux qui déteint sur la vie d'un grand nombre d'entre elles. Toute solution proposée pour gérer le traumatisme vicariant doit s'appuyer sur la personne et sur la collectivité. Une conseillère intervenant auprès de survivantes des pensionnats peut, par exemple, se replier sur elle-même et s'isoler de sa famille et de la collectivité, ce qui peut déteindre sur sa relation avec son conjoint, ses enfants et sa famille élargie.

Les collectivités n'ont pas toutes accès à des services spécifiquement axés sur la culture et les valeurs autochtones. Par conséquent, certaines femmes autochtones victimes de violence ont besoin de l'aide d'organismes non autochtones. Les services fournis à ces femmes doivent tenir compte de l'oppression exercée à leur égard, dans le passé, ainsi que du racisme et des préjugés dont elles sont l'objet encore aujourd'hui. L'établissement d'un lien de confiance est la première étape, qui est cruciale, et la conseillère doit faire une réflexion personnelle afin de proposer une démarche respectueuse dans l'établissement du lien avec la cliente. Les efforts permettant de créer des liens d'amitié et des partenariats avec les services autochtones dans la collectivité peuvent contribuer à améliorer la compréhension et à jeter les bases d'un avenir différent. Le modèle des Collectivités en santé décrit dans une autre section du guide fournit des conseils pratiques sur la façon de commencer à partager une expérience commune.

« Vos compétences dans le domaine de la violence doivent être excellentes. Votre connaissance de la culture francophone doit également être excellente. C'est un lourd fardeau. (C'est beaucoup demander!) »

– Une conseillère francophone

3.3 Femmes et services francophones

Pendant des siècles, des femmes francophones ont habité le Canada, l'ont défriché, ont bâti des maisons et des villages, ont travaillé et élevé leur famille. Les expériences distinctes des femmes francophones, qui avaient leur culture et leurs traditions, de même que leurs lois et leur langue ont eu une influence sur la création d'une gamme de services. Des modèles de prestation de services ainsi que des politiques et mécanismes de financement provinciaux ont été élaborés à l'intention des femmes en fonction de divers facteurs allant de la propriété foncière, jusqu'à la religion et au contexte politique.

« Une grande partie de l'information n'est jamais publiée en français. »

– Une coordonnatrice responsable de l'éducation du public

Au Québec, la culture francophone domine. Dans d'autres régions du pays, des communautés francophones continuent de lutter pour être reconnues. Un grand nombre de facteurs, dont la langue, sont conjointement pris en considération lorsqu'il s'agit de déterminer la nature des services à fournir aux femmes victimes de violence et à leurs enfants. Dans les régions où les francophones sont invisibles ou encore où les décideurs ont l'impression que tous les francophones sont bilingues ou ne comprennent pas la réalité particulière des francophones, peu de services sont disponibles ou accessibles. Dans les communautés francophones minoritaires, les femmes francophones ne sont pas toutes bilingues.

Mentionnons, par exemple, le cas des nouveaux immigrants francophones qui s'installent au Canada en espérant qu'étant donné leur maîtrise de l'une des deux langues officielles ils pourront trouver du travail et s'intégrer plus facilement dans la communauté. Être francophone unilingue à l'extérieur du Québec entraîne souvent de graves conséquences pour les femmes immigrantes qui doivent en outre composer avec le racisme et la xénophobie. Selon la Communauté des femmes africaines noires francophones de la Région de la capitale nationale, par exemple, 90 % des femmes africaines francophones sont en chômage (COFANF, 1997). Les femmes francophones vieillissantes, celles qui vivent dans des régions éloignées ou les Québécoises qui se sont installées en Ontario sont souvent unilingues.

« Lorsque je parle anglais, j'ai l'impression de ne pas être aussi claire, de moins bien exprimer ma pensée, alors je me sens moins crédible. Lorsque je parle français, j'ai l'impression de déranger à la réunion et, souvent, les autres ne comprennent pas. Si je n'interviens pas, je me sens exclue, j'ai l'impression de ne rien apporter au groupe... Alors, que devrais-je faire? »

(Sirois, 1999)

Parmi les autres facteurs qui déterminent la nature des services fournis, mentionnons la direction des organismes de lutte contre la violence, y compris les membres des conseils d'administration et le directeur exécutif ou le coordonnateur. Là où les francophones sont minoritaires,

la direction peut faire une différence si elle reconnaît les besoins particuliers de la communauté francophone, l'apport du personnel francophone dans l'organisation et la force qu'il ajoute à la prestation des services. Les effets du traumatisme vicariant sur le personnel francophone peuvent dépendre de la reconnaissance qu'on lui témoigne dans le milieu de travail. Les responsabilités du personnel francophone « désigné » sont considérables. Les efforts, sur le plan de la communication de base, ne sont parfois guère pris en compte.

De plus, le fait d'avoir à demander et à justifier systématiquement la traduction ajoute à l'épuisement quotidien inhérent au travail dans le domaine de la lutte contre la violence. On s'attend souvent à ce que les femmes francophones, en plus d'accomplir leurs tâches et de s'occuper des cas qui leur sont confiés, traduisent en français toutes les séances qui doivent l'être, y compris les interventions faites en l'absence de l'employée francophone. Sirois cite, à titre d'exemple, un cas qui n'est pas rare :

« Dans un centre d'intervention auprès de victimes de viol, une employée à temps partiel est chargée de la tâche difficile d'organiser des services en français. Dans ce cas-ci, les femmes de la communauté, qui n'ont pas l'habitude d'obtenir des services en français, ne les demandent pas. L'employée doit donc visiter les écoles, rencontrer des groupes communautaires, etc. Malgré ses efforts, la ligne réservée aux victimes de viol demeure inutilisée par les clientes francophones malgré ses efforts. Surchargée de travail, elle considère ses 18 heures hebdomadaires insuffisantes et demande plus de temps de travail. Les deux employées à temps partiel, embauchées pour accomplir le même travail auprès la communauté anglophone, sont également surchargées et demandent, elles aussi, une augmentation de leurs heures de travail. Leur demande leur est acceptée, tandis que celle de l'employée francophone ne l'est pas. Cette dernière apprend, au cours de discussions avec le collectif, que les membres n'ont même pas lu les rapports qu'elle avait préparés. Se sentant totalement exclue, elle démissionne. » (Sirois, 1999)

« C'est épuisant de défendre les droits des francophones, en plus de défendre les femmes contre la violence. »

– Une conseillère francophone

Il est inéquitable de tenir pour acquis que les employées francophones peuvent lire et traduire toute l'information, choisir les ressources appropriées pour les femmes francophones ainsi que de défendre les droits culturels et linguistiques de ces dernières. Cela ajoute aussi un fardeau qui n'est souvent pas reconnu.

« Dans le cadre d'un processus visant à établir avec les forces policières de ma communauté un protocole concernant les agressions sexuelles, on a organisé une réunion de consultation avec les femmes de la communauté. Quelques jours avant la réunion, le comité a recruté une francophone qui a été chargée d'annoncer l'événement et d'inviter les femmes à y participer. L'invitation en français qui lui a été remise contenait un nombre considérable de fautes d'orthographe. Aucune femme francophone n'est venue à la réunion. »

(Sirois, 1999)

Il y a moins de services de soutien organisationnels axés sur la prévention et la gestion du traumatisme vicariant pour les employées francophones minoritaires. Comme solutions au traumatisme vicariant, on offre aux employées, par exemple, de suivre des séances de formation ou de parler de leur expérience avec des superviseures ou des pairs en qui elles ont confiance. Si les employées francophones ne sont pas acceptées et respectées pour leur individualité ou leur culture, il est peu probable que leurs besoins soient satisfaits. Compte tenu de leur isolement, un soutien de l'extérieure pourrait se révéler nécessaire pour aider l'employée francophone dans le cadre du debriefing. Cette ressource doit respecter la confidentialité de l'information et être acceptée par l'employée.

« À l'échelle de la communauté, les femmes francophones font face à des obstacles systémiques dans leur propre groupe : pas de traduction lors des réunions, documentation en anglais seulement, un petit nombre de participantes doivent défendre les besoins de toute la communauté francophone. »

(Sirois, 1999)

Les employées francophones sont vulnérables au traumatisme vicariant en raison de facteurs qui sont aggravés par des barrières culturelles et linguistiques. On présente ci-après une liste de mesures et d'activités qui contribuent à promouvoir l'égalité des femmes francophones et qui aident à réduire les effets du traumatisme vicariant qu'elles subissent dans le cadre de leur travail. Parallèlement, il est tout aussi important de s'interroger honnêtement sur les attitudes, d'examiner comment elles contribuent à l'oppression des femmes francophones et de faire des efforts en vue de les changer.

la direction peut faire une différence si elle reconnaît les besoins particuliers de la communauté francophone, l'apport du personnel francophone dans l'organisation et la force qu'il ajoute à la prestation des services. Les effets du traumatisme vicariant sur le personnel francophone peuvent dépendre de la reconnaissance qu'on lui témoigne dans le milieu de travail. Les responsabilités du personnel francophone « désigné » sont considérables. Les efforts, sur le plan de la communication de base, ne sont parfois guère pris en compte.

De plus, le fait d'avoir à demander et à justifier systématiquement la traduction ajoute à l'épuisement quotidien inhérent au travail dans le domaine de la lutte contre la violence. On s'attend souvent à ce que les femmes francophones, en plus d'accomplir leurs tâches et de s'occuper des cas qui leur sont confiés, traduisent en français toutes les séances qui doivent l'être, y compris les interventions faites en l'absence de l'employée francophone. Sirois cite, à titre d'exemple, un cas qui n'est pas rare :

« Dans un centre d'intervention auprès de victimes de viol, une employée à temps partiel est chargée de la tâche difficile d'organiser des services en français. Dans ce cas-ci, les femmes de la communauté, qui n'ont pas l'habitude d'obtenir des services en français, ne les demandent pas. L'employée doit donc visiter les écoles, rencontrer des groupes communautaires, etc. Malgré ses efforts, la ligne réservée aux victimes de viol demeure inutilisée par les clientes francophones malgré ses efforts. Surchargée de travail, elle considère ses 18 heures hebdomadaires insuffisantes et demande plus de temps de travail. Les deux employées à temps partiel, embauchées pour accomplir le même travail auprès la communauté anglophone, sont également surchargées et demandent, elles aussi, une augmentation de leurs heures de travail. Leur demande leur est acceptée, tandis que celle de l'employée francophone ne l'est pas. Cette dernière apprend, au cours de discussions avec le collectif, que les membres n'ont même pas lu les rapports qu'elle avait préparés. Se sentant totalement exclue, elle démissionne. » (Sirois, 1999)

> *« C'est épuisant de défendre les droits des francophones, en plus de défendre les femmes contre la violence. »*
>
> *– Une conseillère francophone*

Il est inéquitable de tenir pour acquis que les employées francophones peuvent lire et traduire toute l'information, choisir les ressources appropriées pour les femmes francophones ainsi que de défendre les droits culturels et linguistiques de ces dernières. Cela ajoute aussi un fardeau qui n'est souvent pas reconnu.

> *« Dans le cadre d'un processus visant à établir avec les forces policières de ma communauté un protocole concernant les agressions sexuelles, on a organisé une réunion de consultation avec les femmes de la communauté. Quelques jours avant la réunion, le comité a recruté une francophone qui a été chargée d'annoncer l'événement et d'inviter les femmes à y participer. L'invitation en français qui lui a été remise contenait un nombre considérable de fautes d'orthographe. Aucune femme francophone n'est venue à la réunion. »*
>
> *(Sirois, 1999)*

Il y a moins de services de soutien organisationnels axés sur la prévention et la gestion du traumatisme vicariant pour les employées francophones minoritaires. Comme solutions au traumatisme vicariant, on offre aux employées, par exemple, de suivre des séances de formation ou de parler de leur expérience avec des superviseures ou des pairs en qui elles ont confiance. Si les employées francophones ne sont pas acceptées et respectées pour leur individualité ou leur culture, il est peu probable que leurs besoins soient satisfaits. Compte tenu de leur isolement, un soutien de l'extérieure pourrait se révéler nécessaire pour aider l'employée francophone dans le cadre du debriefing. Cette ressource doit respecter la confidentialité de l'information et être acceptée par l'employée.

> ***« À l'échelle de la communauté, les femmes francophones font face à des obstacles systémiques dans leur propre groupe : pas de traduction lors des réunions, documentation en anglais seulement, un petit nombre de participantes doivent défendre les besoins de toute la communauté francophone. »***
>
> ***(Sirois, 1999)***

Les employées francophones sont vulnérables au traumatisme vicariant en raison de facteurs qui sont aggravés par des barrières culturelles et linguistiques. On présente ci-après une liste de mesures et d'activités qui contribuent à promouvoir l'égalité des femmes francophones et qui aident à réduire les effets du traumatisme vicariant qu'elles subissent dans le cadre de leur travail. Parallèlement, il est tout aussi important de s'interroger honnêtement sur les attitudes, d'examiner comment elles contribuent à l'oppression des femmes francophones et de faire des efforts en vue de les changer.

Voici ce que nous proposons aux femmes anglophones

- Appuyez les femmes francophones : ne les laissez pas s'occuper seules de la traduction (de la même manière, les femmes de race noire ne devraient pas être les seules à soulever les questions de racisme ou à prendre la parole au nom de leur communauté, et les lesbiennes ne devraient pas être les seules à soulever le problème de l'homophobie).
- Mettez le casque d'écoute lorsqu'une femme francophone s'exprime en français lors des réunions.
- Reconnaissez les droits acquis des femmes francophones : p. ex., le français a le statut de langue officielle au Canada et il existe en Ontario la *Loi sur les services en français*.
- Soyez conscientes que la prestation de services à un petit segment de la population peut exiger autant de travail : par exemple, un programme universitaire de langue française, en travail social, nécessite le même nombre de cours et de professeurs que le programme équivalent en langue anglaise, offert à un plus grand nombre d'étudiants. De la même manière, un programme en langue française dans un centre d'intervention auprès des femmes victimes de viol devrait prévoir des services d'éducation du public, de counselling individuel, d'écoute téléphonique, de recrutement et de formation de bénévoles, etc. Une femme ne peut, à elle seule, fournir tous ces services.
- Participez aux discussions visant à trouver des solutions aux problèmes liés à la prestation des services en langue française.
- Offrez de trouver des ressources en langue française (documentation, service de counselling, groupes de soutien). Déterminez quels sont les services en langue française disponibles dans votre localité. Établissez des partenariats avec des organismes qui offrent ces services ou référez-y les femmes francophones qui veulent être servies dans leur langue. Ne niez pas l'existence de la population francophone dans votre région en concluant qu' « il n'y a pas de demande pour des services en français ». Souvent, les femmes francophones s'abstiennent de demander de l'aide aux organismes anglophones, de même qu'elles s'abstiennent généralement de demander des services dans leur langue. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de clientèle francophone ou que les femmes francophones préfèrent être servies en anglais. Ayez une approche proactive.
- Dénoncez le « dénigrement systématique du Québec ».
- Suivez un cours de français!

Extrait de *Does Oppression of Francophone Women Exist? A Collective Analysis*, de Ghyslaine Sirois. Ottawa : AOcVF, 1999, reproduit avec la permission de l'auteure.

Voici ce que nous proposons aux femmes francophones : quelques mesures qu'elles pourraient prendre ou auxquelles elles pourraient réfléchir

- Dites toujours quelques mots en français afin d'être visible. Traduisez au besoin, mais affichez-vous en tant que francophones.
- Remettez une copie de ce texte à vos collègues anglophones (lors des réunions du comité de coordination régional, par exemple), discutez-en avec elles.
- Siégez au sein de comités pour des services en français, ou créez-en un.
- Posez des affiches en français, mettez bien en vue des livres ou des brochures en français.
- Prenez des mesures concrètes pour contrer l'oppression intériorisée : nous ne cherchons pas à mettre des bâtons dans les roues lorsque nous demandons des services de traduction; nous voulons simplement mieux comprendre et participer davantage. Nous le faisons également par solidarité avec les autres femmes francophones.
- Demandez des services de traduction simultanée et des ateliers en français lors des réunions organisées et/ou financées par le gouvernement.
- Demandez que tous les documents gouvernementaux soient traduits.
- Dénoncez le « dénigrement systématique du Québec ».
- Dites clairement : « Faire ceci, même pour une population minoritaire, m'impose autant de travail qu'au comité X, alors quel genre d'aide pouvez-vous offrir?

Extrait de *Does Oppression of Francophone Women Exist? A Collective Analysis*, de Ghyslaine Sirois. Ottawa : AOcVF, 1999, reproduit avec la permission de l'auteure.

3.4 Femmes ayant une déficience

Répondre aux besoins de **toutes** les femmes de la collectivité qui ont été victimes de violence et d'abus fait partie intégrante de l'énoncé de mission de la plupart des organismes de lutte contre la violence, sinon de tous. À cette fin, ceux-ci doivent être capables de modifier et d'adapter continuellement la nature de leurs services. Il ne suffit pas d'apporter des changements d'ordre physique pour fournir des services d'accueil appropriés aux femmes ayant une déficience. Par exemple, la Marche des dix sous définit l'aménagement universel classique comme la conception de produits et de lieux utilisables par tous (dans la mesure du possible), sans que des adaptations ou conceptions particulières soient requises. L'aménagement universel est régi par des principes comme l'utilisation équitable, simple et intuitive, des pratiques faciles à comprendre, la sensibilité aux besoins des clients, un effort physique réduit ainsi que des dimensions et un espace adaptés aux différents accès et usages (Marche des dix sous de London, 1999).

Ces principes sont des guides utiles pour la prestation des services et ils nécessitent un engagement à tous les niveaux de l'organisation. Les principes qui reconnaissent l'intégration nécessitent des stratégies qui prévoient des mesures d'équité en matière d'emploi. Comme à un grand nombre d'employeurs canadiens, on peut reprocher aux organismes de lutte contre la violence de ne pas embaucher un nombre de personnes ayant une déficience proportionnel au groupe de femmes ayant une déficience en âge de travailler. En effet, seulement 30,7 pour cent des ces dernières qui veulent travailler, sont employées. Seulement 6,1 pour cent d'entre elles ont pu bénéficier d'aménagements particuliers dans leur milieu de travail, même si les coûts s'élèvent à moins de 1 000 $ (Runté, 1999). Les organismes de lutte contre la violence doivent s'engager à améliorer les services destinés aux femmes ayant une déficience et en embaucher.

3.5 Lesbiennes, gais et bisexuelles

> ***« Je suis une lesbienne. Je croyais pouvoir m'afficher librement au centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle. Or, je me suis trompée. Certains membres du conseil d'administration m'ont vraiment fait la vie dure, ils ont refusé d'étendre à ma conjointe les avantages sociaux normalement prévus pour les conjoints des employés. La plupart des membres du personnel m'appuyaient passablement, mais il s'est néanmoins écoulé beaucoup de temps avant qu'on m'accepte. Le conseil a fini par reconnaître cette discrimination et la politique a été modifiée. »***
>
> ***– Une conseillère travaillant en milieu rural***

Des lesbiennes, des gais et des bisexuelles travaillent et font du bénévolat dans les organismes de lutte contre la violence. Ces personnes font partie d'un groupe victime d'une homophobie et d'un hétérosexisme intolérables qui les marginalisent et les privent de leurs droits fondamentaux.

Les efforts déployés pour mettre un terme à l'oppression dont ils sont victimes et pour promouvoir l'adoption de pratiques d'intégration doivent comprendre des activités de lutte contre l'homophobie. Ces activités, comme des ateliers, par exemple, combinés à une formation antiracisme et à une formation portant sur les femmes ayant une déficience, aident à établir des liens entre les formes d'oppression. L'élaboration de lignes directrices opérationnelles prévoyant des pratiques valables de sensibilisation aux différences culturelles et des pratiques efficaces d'équité en matière d'emploi, de même que l'exercice d'un leadership soutenu ne sont que les premières mesures à prendre pour répondre aux besoins des clientèles et des membres du personnel divers.

3.5 Lesbiennes, gais et bisexuelles

« Je suis une lesbienne. Je croyais pouvoir m'afficher librement au centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle. Or, je me suis trompée. Certains membres du conseil d'administration m'ont vraiment fait la vie dure, ils ont refusé d'étendre à ma conjointe les avantages sociaux normalement prévus pour les conjoints des employés. La plupart des membres du personnel m'appuyaient passablement, mais il s'est néanmoins écoulé beaucoup de temps avant qu'on m'accepte. Le conseil a fini par reconnaître cette discrimination et la politique a été modifiée. »

– Une conseillère travaillant en milieu rural

Des lesbiennes, des gais et des bisexuelles travaillent et font du bénévolat dans les organismes de lutte contre la violence. Ces personnes font partie d'un groupe victime d'une homophobie et d'un hétérosexisme intolérables qui les marginalisent et les privent de leurs droits fondamentaux.

Les efforts déployés pour mettre un terme à l'oppression dont ils sont victimes et pour promouvoir l'adoption de pratiques d'intégration doivent comprendre des activités de lutte contre l'homophobie. Ces activités, comme des ateliers, par exemple, combinés à une formation antiracisme et à une formation portant sur les femmes ayant une déficience, aident à établir des liens entre les formes d'oppression. L'élaboration de lignes directrices opérationnelles prévoyant des pratiques valables de sensibilisation aux différences culturelles et des pratiques efficaces d'équité en matière d'emploi, de même que l'exercice d'un leadership soutenu ne sont que les premières mesures à prendre pour répondre aux besoins des clientèles et des membres du personnel divers.

4 Solutions organisationnelles

4 Solutions organisationnelles

4.1 Introduction

> *« On ne peut reculer une fois qu'on a commencé à être témoin d'atrocités par personne interposée. Ce n'est pas un travail normal. »*
>
> *– Une conseillère de première ligne*

Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence a pris énormément d'importance depuis le début des années 1970; et un nombre incalculable de vies ont changé et ont été sauvées depuis qu'on a commencé à dénoncer la violence. La reconnaissance du courage des femmes et le soutien des choix qu'elles ont faits est en partie responsable de cette importance accrue. Des progrès considérables sont constatés; à preuve, on n'a qu'à regarder l'augmentation du nombre de refuges. Statistique Canada (1999) confirme qu'il y en a actuellement 422 au Canada.

Un secteur de services entièrement nouveau, qui contribue à l'économie nationale, s'est développé. Ce secteur en expansion emploie des milliers de personnes et offre des possibilités de bénévolat intéressantes à des milliers d'autres. Les employés qui ont fait partie du mouvement, au cours des 20 à 30 dernières années, sont devenus la mémoire de ce passé. Ces premières expériences, historiques, d'un personnel qui vivotait, avec peu ou pas de ressources, d'aide et de compréhension, contrastent nettement avec la situation actuelle, où l'on reconnaît de plus en plus le rôle des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence. Elles témoignent de la force et du courage des personnes et des organisations qui continuent de se dévouer à relever ces défis.

Nous avons beaucoup de raisons de célébrer. Les Canadiens comprennent beaucoup mieux les effets profonds et systémiques de la violence faite aux femmes et aux enfants. Les milieux de travail ont commencé à tenir compte de cette situation dans le cadre de leurs opérations courantes. Dans presque tous les secteurs, des stratégies de lutte contre la violence sont enclenchées, notamment ceux des soins de santé, de l'éducation, de la formation médicale, ainsi que dans les ministères et le système de justice. Du fait de cette compréhension accrue de la violence et des abus exercés par les conjoints, il a fallu accorder de l'attention et s'occuper du harcèlement sexuel, de la violence rituelle, du crime organisé, de la violence à l'égard des enfants, de la violence exercée par les soignants, ainsi que de la violence dans le milieu de travail et sous d'autres formes de violence

4 Solutions organisationnelles

4.1 Introduction

« On ne peut reculer une fois qu'on a commencé à être témoin d'atrocités par personne interposée. Ce n'est pas un travail normal. »

– Une conseillère de première ligne

Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence a pris énormément d'importance depuis le début des années 1970; et un nombre incalculable de vies ont changé et ont été sauvées depuis qu'on a commencé à dénoncer la violence. La reconnaissance du courage des femmes et le soutien des choix qu'elles ont faits est en partie responsable de cette importance accrue. Des progrès considérables sont constatés; à preuve, on n'a qu'à regarder l'augmentation du nombre de refuges. Statistique Canada (1999) confirme qu'il y en a actuellement 422 au Canada.

Un secteur de services entièrement nouveau, qui contribue à l'économie nationale, s'est développé. Ce secteur en expansion emploie des milliers de personnes et offre des possibilités de bénévolat intéressantes à des milliers d'autres. Les employés qui ont fait partie du mouvement, au cours des 20 à 30 dernières années, sont devenus la mémoire de ce passé. Ces premières expériences, historiques, d'un personnel qui vivotait, avec peu ou pas de ressources, d'aide et de compréhension, contrastent nettement avec la situation actuelle, où l'on reconnaît de plus en plus le rôle des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence. Elles témoignent de la force et du courage des personnes et des organisations qui continuent de se dévouer à relever ces défis.

Nous avons beaucoup de raisons de célébrer. Les Canadiens comprennent beaucoup mieux les effets profonds et systémiques de la violence faite aux femmes et aux enfants. Les milieux de travail ont commencé à tenir compte de cette situation dans le cadre de leurs opérations courantes. Dans presque tous les secteurs, des stratégies de lutte contre la violence sont enclenchées, notamment ceux des soins de santé, de l'éducation, de la formation médicale, ainsi que dans les ministères et le système de justice. Du fait de cette compréhension accrue de la violence et des abus exercés par les conjoints, il a fallu accorder de l'attention et s'occuper du harcèlement sexuel, de la violence rituelle, du crime organisé, de la violence à l'égard des enfants, de la violence exercée par les soignants, ainsi que de la violence dans le milieu de travail et sous d'autres formes de violence

exercées pour maintenir le pouvoir et le contrôle. On continue d'élaborer des solutions appropriées qui tiennent compte de la diversité de la population et la respectent.

Il faut continuer à secouer les structures et les systèmes patriarcaux pour arriver à mettre fin à la violence, mais on voit des signes que les efforts faits par les organismes de lutte contre la violence sont reconnus. Des groupes et des personnes sont de plus en plus souvent invités à collaborer avec les décideurs, les bailleurs de fonds et les groupes traditionnels en vue de trouver des solutions. Les thèmes de l'apprentissage de l'autonomie et des solutions spécifiquement axées sur les femmes, qui sont au cœur du mouvement féministe, sont de plus en plus présents dans d'autres milieux. Ce qui rend hommage à l'engagement d'un grand nombre de femmes. Presque toutes les collectivités du Canada ont de nouvelles attentes en ce qui a trait aux genres de services requis pour les enfants et les femmes victimes de violence ainsi que pour les agresseurs.

Pour répondre aux besoins des femmes et des enfants, les organismes de lutte contre la violence ont dû créer des partenariats avec des groupes ou des milieux professionnels qui n'ont pas toujours servi les intérêts des femmes, ou qui leur ont fait du tort par leur manque d'empathie et de soutien. L'opposition à des solutions qui tiennent compte du caractère unique des expériences vécues par les femmes cède la place à la création de nouveaux services dans les secteurs traditionnels des soins de santé, de la santé mentale et des services aux enfants. Les organismes de lutte contre la violence surveillent maintenant avec beaucoup d'intérêt les initiatives de groupes qui ont déjà été ambivalents dans le dossier de la violence faite aux femmes. La voix des survivants, des universitaires et des personnes intervenant dans la lutte contre la violence, pour n'en nommer que quelques-uns, s'est faite trop insistante et dérangeante pour qu'on puisse l'ignorer. Il y a parfois des raisons de célébrer la force et le leadership exercés dans les secteurs de la justice, de l'éducation et de la santé en vue de mettre au rancart les politiques et les tactiques oppressives. Toutefois, la résistance organisée et la force réactionnaire continuent immanquablement de s'accrocher à des notions du contrôle et à un mode de vie qui ont systématiquement privé les femmes et les enfants de leurs droits fondamentaux.

Tout changement provoque une espèce de bouleversement. La création de refuges, de centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et d'organisations de défense constitue un changement et un défi pour les collectivités, obligées de porter attention à l'expérience des femmes victimes de violence. Et la société doit réexaminer et modifier des attitudes ainsi que des comportements fondamentaux et profondément ancrés. Ceux qui luttent contre la violence n'ont pas eu la tâche facile. Déterminés à innover grâce à une idéologie qui démantèle le patriarcat et rétablit les forces positives des femmes, ils ont bousculé la culture, les valeurs et les systèmes prédominants. Des enclaves sûres créées à l'intention des femmes continuent d'être incitées — par les

bailleurs de fonds, la collectivité et même leurs homologues — à adopter des pratiques qui soient facilement comprises et intégrées dans la culture principale. Un grand nombre de groupes ont subi, et continuent de subir, des révolutions internes difficiles, parfois avec des résultats nocifs.

Alors qu'elles déploient autant d'efforts pour améliorer la vie des enfants et des femmes victimes de violence, les organisations négligent souvent les effets profonds de ce travail sur leur personnel, ou ne savent pas comment reconnaître et traiter ces effets. Les organismes de lutte contre la violence sont uniques en ce que leur rôle est exclusivement axé sur l'expérience de la violence vécue par les femmes et les enfants et du fait qu'ils sont exposés, quoique indirectement, à cette violence. Les employées sont témoins, et à la fois une partie, des efforts faits par des personnes pour survivre et mettre fin au contrôle et aux atrocités dont elles sont victimes. L'exposition des employées aux événements traumatiques et atrocités subis par leurs clientes est une réalité constante, routinière et quotidienne. Rares sont les professions où le personnel est exposé exclusivement à de la violence exercée principalement par des hommes envers des femmes et leurs enfants ou envers leur conjointe, ou par d'autres personnes de confiance. Cette expérience distingue ce travail des autres professions. Par comparaison, les travailleurs des services d'urgence, comme la police et les infirmières, interviennent durant un quart de travail donné dans toutes sortes de situations et toutes sortes de cas, qui ne sont pas tous considérés comme traumatiques.

Les pressions extérieures, les expériences personnelles des employées et le genre de structure de fonctionnement exercent conjointement une influence, positive ou négative, sur l'ensemble de l'organisation. En l'absence de pratiques prévoyant des séances de debriefing, où les membres du groupe peuvent partager ce qu'ils ont vécu, de nouveaux conflits risquent de s'ajouter aux conflits non réglés, et l'inquiétude, la peur et le manque de confiance peuvent fragiliser les rapports.

L'une des plus grandes qualités des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence est leur degré élevé d'empathie. Les murs mêmes des centres d'aide aux victimes de violence hurlent de douleur, de colère, de chagrin et de peine. Les expériences combinées des femmes et des enfants imprègnent ces lieux rassurants. La capacité d'écouter avec empathie est un beau cadeau à offrir aux femmes et aux enfants qui se débattent avec des sentiments complexes. Elle peut également être un inconvénient, puisque ces émotions se répercutent dans les bureaux et les locaux résidentiels des refuges. Les émotions de joie, les rires et l'harmonie, qui contribuent à un sain équilibre, sont amortis; et il faut déployer plus d'efforts pour intégrer des activités et des événements positifs dans le cadre organisationnel.

> ***« Ce n'est pas l'intervention auprès des femmes qui pose problème, c'est le milieu de travail. »***
>
> ***– Une travailleuse de première ligne qui a 17 années d'expérience***

bailleurs de fonds, la collectivité et même leurs homologues — à adopter des pratiques qui soient facilement comprises et intégrées dans la culture principale. Un grand nombre de groupes ont subi, et continuent de subir, des révolutions internes difficiles, parfois avec des résultats nocifs.

Alors qu'elles déploient autant d'efforts pour améliorer la vie des enfants et des femmes victimes de violence, les organisations négligent souvent les effets profonds de ce travail sur leur personnel, ou ne savent pas comment reconnaître et traiter ces effets. Les organismes de lutte contre la violence sont uniques en ce que leur rôle est exclusivement axé sur l'expérience de la violence vécue par les femmes et les enfants et du fait qu'ils sont exposés, quoique indirectement, à cette violence. Les employées sont témoins, et à la fois une partie, des efforts faits par des personnes pour survivre et mettre fin au contrôle et aux atrocités dont elles sont victimes. L'exposition des employées aux événements traumatiques et atrocités subis par leurs clientes est une réalité constante, routinière et quotidienne. Rares sont les professions où le personnel est exposé exclusivement à de la violence exercée principalement par des hommes envers des femmes et leurs enfants ou envers leur conjointe, ou par d'autres personnes de confiance. Cette expérience distingue ce travail des autres professions. Par comparaison, les travailleurs des services d'urgence, comme la police et les infirmières, interviennent durant un quart de travail donné dans toutes sortes de situations et toutes sortes de cas, qui ne sont pas tous considérés comme traumatiques.

Les pressions extérieures, les expériences personnelles des employées et le genre de structure de fonctionnement exercent conjointement une influence, positive ou négative, sur l'ensemble de l'organisation. En l'absence de pratiques prévoyant des séances de debriefing, où les membres du groupe peuvent partager ce qu'ils ont vécu, de nouveaux conflits risquent de s'ajouter aux conflits non réglés, et l'inquiétude, la peur et le manque de confiance peuvent fragiliser les rapports.

L'une des plus grandes qualités des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence est leur degré élevé d'empathie. Les murs mêmes des centres d'aide aux victimes de violence hurlent de douleur, de colère, de chagrin et de peine. Les expériences combinées des femmes et des enfants imprègnent ces lieux rassurants. La capacité d'écouter avec empathie est un beau cadeau à offrir aux femmes et aux enfants qui se débattent avec des sentiments complexes. Elle peut également être un inconvénient, puisque ces émotions se répercutent dans les bureaux et les locaux résidentiels des refuges. Les émotions de joie, les rires et l'harmonie, qui contribuent à un sain équilibre, sont amortis; et il faut déployer plus d'efforts pour intégrer des activités et des événements positifs dans le cadre organisationnel.

« Ce n'est pas l'intervention auprès des femmes qui pose problème, c'est le milieu de travail. »

– Une travailleuse de première ligne qui a 17 années d'expérience

Toutes les employées subissent certains effets du traumatisme vicariant. Chacune a probablement son propre plan d'autosoins, certains plus élaborés que d'autres. Une employée peut, à tout moment, constater qu'elle doit modifier son plan d'autosoins en fonction de nouveaux effets du traumatisme vicariant. D'autres ne voient pas l'utilité de recourir à un plan d'autosoins très élaboré, convaincues de pouvoir éviter les effets profonds du traumatisme vicariant simplement en se réfugiant derrière une carapace, n'étant pas conscientes que la carapace elle-même fragilise. Fait qui n'a rien d'étonnant : peu de plans d'autosoins prévoient une saine gestion du traumatisme vicariant découlant du travail dans un organisme de lutte contre la violence.

Tel qu'une maladie transmissible, le virus du cynisme peut infecter un membre du personnel, puis se transmettre à un autre. La méfiance, la frustration, l'intolérance, la rigidité et l'irritabilité peuvent créer des impressions de complot à tous les niveaux de l'organisation. Charles Figley décrit ce phénomène comme un traumatisme chiasmatique ou secondaire, qui frappe lorsque le stress traumatique semble « infecter » tout le système après s'être manifesté d'abord chez un seul membre (Figley, 1995). Les conseils d'administration et les directeurs exécutifs s'en remettent souvent à une interprétation rigoureuse de la politique pour contrôler le cycle du cynisme, des clans peuvent se former et, sans une intervention efficace, les dommages peuvent miner la qualité des services et la confiance du groupe.

« Je suis stressée au travail, non pas à cause du travail auprès des femmes en soi, mais en raison de la tension qui règne au centre (au refuge). »

– Une travailleuse francophone à l'emploi d'un refuge

Une théorie organisationnelle confirme que la plupart des problèmes qui surviennent dans le milieu de travail peuvent être attribués aux systèmes de communication, aux structures et aux personnalités de l'organisation. Les nouveaux employés qui commencent à travailler dans un milieu où le personnel surmonte un événement « toxique » seront sensibles aux séquelles, ce qui peut, en bout de ligne, réduire la durée de leur emploi ou les désillusionner. La satisfaction que les femmes tirent de leur travail d'intervention auprès des femmes peut se dissiper, leur fierté à l'égard de leur travail peut être compromise, et leur dynamisme ainsi que leur esprit d'initiative peuvent s'estomper temporairement. En matière d'autosoins, des solutions organisationnelles combinées à des solutions individuelles en matière d'autosoins aideront à réduire les effets du traumatisme vicariant subis dans le milieu de travail.

4.2 Philosophie féministe

Liste de mesures à prendre :

- Rédiger et afficher des définitions facilement accessibles de féminisme, de violence, de même que les principes qui sous-tendent le travail de l'organisme. Les soumettre à l'approbation du personnel et du conseil d'administration.
- Définir les croyances et la vision opérationnelles par écrit.
- Élaborer le plan annuel des activités axées sur la justice sociale, définissant les rôles respectifs du personnel et du conseil d'administration.
- Soutenir la participation du personnel et du conseil d'administration aux événements communautaires axés sur les femmes.

Les organismes de lutte contre la violence représentent un amalgame de pratiques, de structures et de degrés de compréhension et d'engagement différents à l'égard des valeurs féministes. L'idéologie féministe enracinée dans le désir de chercher à mettre un terme à l'oppression est la plus grande force des organismes de lutte contre la violence. Elle peut aussi être leur principal défi. Le manque de financement de fonctionnement, la formation limitée du personnel et le manque de ressources pour le développement organisationnel, l'orientation essentiellement locale et l'absence de réseaux nationaux ne sont que quelques-uns des problèmes majeurs qui compromettent la vision féministe. Une philosophie féministe préconise un modèle de soutien des femmes à faire des choix et des changements positifs éclairés, où l'on respecte leurs décisions. Ce même principe devrait s'appliquer dans le milieu de travail.

Voici une définition organisationnelle simple du féminisme :

Idéologie reconnaissant l'existence d'une oppression à l'égard des femmes, qui crée des obstacles que nous nous efforçons de surmonter par le biais d'initiatives individuelles et collectives axées sur la défense des droits des femmes et l'évolution sociale.

Une étude menée par Epstein et Silvern (1990) laisse entendre que le fonctionnement des refuges est influencé par l'idéologie féministe. Les répondantes ont souligné l'importance d'une idéologie et d'objectifs tant féministes que professionnels. Ce point de vue semble représenter un changement par rapport aux conclusions d'une étude faite antérieurement par Scheter (1982) et Ferraro (1983). Cette dernière donne à penser que les valeurs professionnelles contribuant à améliorer la qualité du travail exercent une influence beaucoup plus importante. Dans l'étude d'Epstein et Silvern, les personnes qui accordent une plus grande importance à l'idéologie et aux objectifs féministes ont signalé qu'ils subissent une ambiguïté et une confusion plus marquées quant aux rôles à jouer. Si l'idéologie et les objectifs de la personne ne sont pas compatibles avec les définitions organisationnelles, ou si les définitions

Toutes les employées subissent certains effets du traumatisme vicariant. Chacune a probablement son propre plan d'autosoins, certains plus élaborés que d'autres. Une employée peut, à tout moment, constater qu'elle doit modifier son plan d'autosoins en fonction de nouveaux effets du traumatisme vicariant. D'autres ne voient pas l'utilité de recourir à un plan d'autosoins très élaboré, convaincues de pouvoir éviter les effets profonds du traumatisme vicariant simplement en se réfugiant derrière une carapace, n'étant pas conscientes que la carapace elle-même fragilise. Fait qui n'a rien d'étonnant : peu de plans d'autosoins prévoient une saine gestion du traumatisme vicariant découlant du travail dans un organisme de lutte contre la violence.

Tel qu'une maladie transmissible, le virus du cynisme peut infecter un membre du personnel, puis se transmettre à un autre. La méfiance, la frustration, l'intolérance, la rigidité et l'irritabilité peuvent créer des impressions de complot à tous les niveaux de l'organisation. Charles Figley décrit ce phénomène comme un traumatisme chiasmatique ou secondaire, qui frappe lorsque le stress traumatique semble « infecter » tout le système après s'être manifesté d'abord chez un seul membre (Figley, 1995). Les conseils d'administration et les directeurs exécutifs s'en remettent souvent à une interprétation rigoureuse de la politique pour contrôler le cycle du cynisme, des clans peuvent se former et, sans une intervention efficace, les dommages peuvent miner la qualité des services et la confiance du groupe.

« Je suis stressée au travail, non pas à cause du travail auprès des femmes en soi, mais en raison de la tension qui règne au centre (au refuge). »

– Une travailleuse francophone à l'emploi d'un refuge

Une théorie organisationnelle confirme que la plupart des problèmes qui surviennent dans le milieu de travail peuvent être attribués aux systèmes de communication, aux structures et aux personnalités de l'organisation. Les nouveaux employés qui commencent à travailler dans un milieu où le personnel surmonte un événement « toxique » seront sensibles aux séquelles, ce qui peut, en bout de ligne, réduire la durée de leur emploi ou les désillusionner. La satisfaction que les femmes tirent de leur travail d'intervention auprès des femmes peut se dissiper, leur fierté à l'égard de leur travail peut être compromise, et leur dynamisme ainsi que leur esprit d'initiative peuvent s'estomper temporairement. En matière d'autosoins, des solutions organisationnelles combinées à des solutions individuelles en matière d'autosoins aideront à réduire les effets du traumatisme vicariant subis dans le milieu de travail.

4.2 Philosophie féministe

Liste de mesures à prendre :

- Rédiger et afficher des définitions facilement accessibles de féminisme, de violence, de même que les principes qui sous-tendent le travail de l'organisme. Les soumettre à l'approbation du personnel et du conseil d'administration.
- Définir les croyances et la vision opérationnelles par écrit.
- Élaborer le plan annuel des activités axées sur la justice sociale, définissant les rôles respectifs du personnel et du conseil d'administration.
- Soutenir la participation du personnel et du conseil d'administration aux événements communautaires axés sur les femmes.

Les organismes de lutte contre la violence représentent un amalgame de pratiques, de structures et de degrés de compréhension et d'engagement différents à l'égard des valeurs féministes. L'idéologie féministe enracinée dans le désir de chercher à mettre un terme à l'oppression est la plus grande force des organismes de lutte contre la violence. Elle peut aussi être leur principal défi. Le manque de financement de fonctionnement, la formation limitée du personnel et le manque de ressources pour le développement organisationnel, l'orientation essentiellement locale et l'absence de réseaux nationaux ne sont que quelques-uns des problèmes majeurs qui compromettent la vision féministe. Une philosophie féministe préconise un modèle de soutien des femmes à faire des choix et des changements positifs éclairés, où l'on respecte leurs décisions. Ce même principe devrait s'appliquer dans le milieu de travail.

Voici une définition organisationnelle simple du féminisme :

Idéologie reconnaissant l'existence d'une oppression à l'égard des femmes, qui crée des obstacles que nous nous efforçons de surmonter par le biais d'initiatives individuelles et collectives axées sur la défense des droits des femmes et l'évolution sociale.

Une étude menée par Epstein et Silvern (1990) laisse entendre que le fonctionnement des refuges est influencé par l'idéologie féministe. Les répondantes ont souligné l'importance d'une idéologie et d'objectifs tant féministes que professionnels. Ce point de vue semble représenter un changement par rapport aux conclusions d'une étude faite antérieurement par Scheter (1982) et Ferraro (1983). Cette dernière donne à penser que les valeurs professionnelles contribuant à améliorer la qualité du travail exercent une influence beaucoup plus importante. Dans l'étude d'Epstein et Silvern, les personnes qui accordent une plus grande importance à l'idéologie et aux objectifs féministes ont signalé qu'ils subissent une ambiguïté et une confusion plus marquées quant aux rôles à jouer. Si l'idéologie et les objectifs de la personne ne sont pas compatibles avec les définitions organisationnelles, ou si les définitions

organisationnelles ne sont pas définies clairement, les divergences peuvent créer un désillusionnement, de la frustration et de la colère.

> *« J'ai poursuivi des études sur la condition féminine et je croyais tout savoir jusqu'à ce que je commence à travailler dans un centre de counselling pour femmes. Même Barbie n'a pas échappé au débat. »*
>
> *– Une nouvelle diplômée*

On continuera de faire des efforts en vue de trouver un équilibre entre l'idéologie puriste et les contraintes d'ordre pratique liées au travail dans une organisation vouée à la prestation de services. On ne doit pas mettre de côté la vision féministe. Par ailleurs, les groupes peuvent continuer d'expérimenter et d'évaluer des structures et des systèmes qui s'harmonisent avec les conditions féministes et qui englobent toutes les femmes. Les collectifs vraiment efficaces tiennent compte des forces uniques des individus et déterminent les rôles respectifs de chacun dans le cadre de discussions et d'échanges éclairés. Bien que l'idéologie féministe puisse attirer les femmes vers le purisme du collectif, la création d'une structure de fonctionnement collectif est souvent problématique en raison des aspects pratiques du financement ainsi que des réalités politiques et sociales. La plupart des organismes de lutte contre la violence ont une structure qui s'inspire d'un modèle hiérarchique.

Les pratiques, les politiques et les structures fonctionnelles (y compris celles liées au recrutement, à l'orientation et à la formation) peuvent être élaborées et définies par écrit, en fonction des principes, des valeurs et des convictions de l'organisation. Il est à la fois possible et nécessaire de trouver la structure opérationnelle féministe appropriée et d'intégrer les valeurs féministes dans le travail quotidien. Renforcer la philosophie féministe dans le cadre de la formation et d'un débat sain permet de respecter un engagement important à l'égard d'un modèle utilitaire et personnel.

4.3 Justice sociale

Liste de mesures :

- Rétablir l'engagement à l'égard de l'idéologie – retourner « à la table de cuisine ».
- Créer et maintenir des partenariats communautaires.
- Analyser des vidéos comme « Backlash: Resistance to Change ».
- Établir un cadre de justice sociale et accorder au personnel du temps pour participer à des activités et faire rapport à l'organisation.
- Prévoir la défense des intérêts des femmes dans la planification stratégique et les solutions communautaires.
- Établir et maintenir des relations étroites avec les comités de coordination – ne pas renoncer.

organisationnelles ne sont pas définies clairement, les divergences peuvent créer un désillusionnement, de la frustration et de la colère.

> *« J'ai poursuivi des études sur la condition féminine et je croyais tout savoir jusqu'à ce que je commence à travailler dans un centre de counselling pour femmes. Même Barbie n'a pas échappé au débat. »*
>
> *– Une nouvelle diplômée*

On continuera de faire des efforts en vue de trouver un équilibre entre l'idéologie puriste et les contraintes d'ordre pratique liées au travail dans une organisation vouée à la prestation de services. On ne doit pas mettre de côté la vision féministe. Par ailleurs, les groupes peuvent continuer d'expérimenter et d'évaluer des structures et des systèmes qui s'harmonisent avec les conditions féministes et qui englobent toutes les femmes. Les collectifs vraiment efficaces tiennent compte des forces uniques des individus et déterminent les rôles respectifs de chacun dans le cadre de discussions et d'échanges éclairés. Bien que l'idéologie féministe puisse attirer les femmes vers le purisme du collectif, la création d'une structure de fonctionnement collectif est souvent problématique en raison des aspects pratiques du financement ainsi que des réalités politiques et sociales. La plupart des organismes de lutte contre la violence ont une structure qui s'inspire d'un modèle hiérarchique.

Les pratiques, les politiques et les structures fonctionnelles (y compris celles liées au recrutement, à l'orientation et à la formation) peuvent être élaborées et définies par écrit, en fonction des principes, des valeurs et des convictions de l'organisation. Il est à la fois possible et nécessaire de trouver la structure opérationnelle féministe appropriée et d'intégrer les valeurs féministes dans le travail quotidien. Renforcer la philosophie féministe dans le cadre de la formation et d'un débat sain permet de respecter un engagement important à l'égard d'un modèle utilitaire et personnel.

4.3 Justice sociale

Liste de mesures :

- Rétablir l'engagement à l'égard de l'idéologie – retourner « à la table de cuisine ».
- Créer et maintenir des partenariats communautaires.
- Analyser des vidéos comme « Backlash: Resistance to Change ».
- Établir un cadre de justice sociale et accorder au personnel du temps pour participer à des activités et faire rapport à l'organisation.
- Prévoir la défense des intérêts des femmes dans la planification stratégique et les solutions communautaires.
- Établir et maintenir des relations étroites avec les comités de coordination – ne pas renoncer.

- Appuyer des projets à court terme axés sur l'action de façon à libérer temporairement le personnel du travail d'intervention de première ligne. Financer ces projets à même des subventions.
- Publier les résultats, utiliser les médias pour célébrer les victoires, souligner les progrès.
- Rompre le statu quo en assurant la représentation de l'organisation au sein des comités consultatifs communautaires, accorder au personnel le temps nécessaire – avoir des attentes réalistes.
- Appuyer les campagnes électorales favorables aux femmes – briguer les suffrages.
- Maintenir un intérêt pour la vie... trouver du plaisir à défier les valeurs d'une société où règne l'oppression.

Ce n'est pas d'hier que des femmes se sont mobilisées pour agir. Elles ont organisé des groupes de discussion, fait des projets et établi des contacts autour de tables de cuisine. Des femmes se sont réunies pour examiner des solutions, discuter de philosophie et établir des services. Des centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et des refuges ont poussé comme des champignons, d'un bout à l'autre du pays, grâce à la détermination indéfectible et au bénévolat des femmes. Des manifestations et des marches ont attiré l'attention. Des slogans, comme « les femmes doivent maîtriser leur destinée... pas l'Église, ni l'État », annonçaient leurs revendications.

Les tables de cuisine d'aujourd'hui sont ensevelies sous des montagnes de documents favorables aux femmes, qui proviennent de diverses sources. Les discussions houleuses d'autrefois dans les maisons ont été remplacées par des débats au conseil d'administration sur les politiques et les obligations fiduciaires. Diriger des organisations, créées par des femmes pour des femmes, exige de l'attention et du dévouement; il faut veiller à ce que les efforts, l'efficacité et l'efficience des services soient contrôlés et à ce que des comptes soient rendus. Cependant, on ne peut entrevoir le même enthousiasme et le même espoir, pour l'avenir, si les organisations ne maintiennent pas leur engagement à faire évoluer les choses grâce à l'action sociale. La liste qui suit décrit le besoin urgent et soutenu, pour les hommes et les femmes, de retourner s'asseoir à la table de cuisine. Il faut discuter franchement et honnêtement de questions comme le féminisme de l'avenir et les résultats imprévus du mouvement féministe, et continuer d'élaborer des approches favorables à la diversité. Aujourd'hui, nous vivons en une période où l'on :

- continue de nier l'incidence, la gravité et les différentes formes de la violence
- continue de blâmer la victime
- continue de manifester une compréhension ou un intérêt limité face aux services de lutte contre la violence

- constate que les organismes traditionnels obtiennent de l'argent neuf pour leurs services sans intégrer les connaissances, les compétences et les principes du mouvement de lutte contre la violence
- oppose une résistance vive et organisée et affiche une attitude réactionnaire
- continue d'être sexiste, raciste et homophobe
- manifeste un manque d'intérêt politique et de la réticence à accorder du financement suffisant
- s'en remet à une analyse des coûts en comparant l'utilisation et les ressources aux services traditionnels, sans tenir compte des différences
- glorifie la violence et banalise la représentation des femmes dans des rôles de soumission ou hypersexualisés
- tente de bâillonner les femmes qui luttent pour faire changer les choses.

La possibilité pour les membres de l'organisation de participer à des initiatives axées sur la justice sociale, appuyées et approuvées en tant qu'activités importantes du groupe, est conforme aux principes d'un programme d'autosoins. Continuer à valoriser et à prioriser les buts du travail, ainsi que les modalités d'exécution du travail, est essentiel au succès des efforts.

« J'ai réellement été ébranlée par la réaction de ma communauté à un événement tragique. Au cours d'une période de quatre semaines, une femme, qui faisait une démarche en vue de quitter le domicile de son ex-conjoint violent, a été tuée par ce dernier, qui s'est ensuite suicidé. Ils avaient deux enfants. La semaine suivante, un jeune homme a été tué à coups de couteau par un inconnu. La communauté a été scandalisée par ce meurtre et a formé un groupe de travail communautaire comprenant des élus municipaux, le chef de police et des représentants du monde des affaires en vue de prendre des mesures. Lors d'une manifestation silencieuse organisée à la mémoire de la femme assassinée, le prêtre a minimisé l'importance de la tragédie et a protesté contre la manifestation. La femme a été oubliée, ses enfants orphelins ont été témoins des conséquences démoniaques de l'exercice du pouvoir, du contrôle et de l'égoïsme poussés à leur paroxysme. »

– Une coordonnatrice bénévole

4.4 Structure organisationnelle

Liste de mesures à prendre :

- Définir par écrit la philosophie et la structure de fonctionnement de l'organisation.
- Déterminer la structure décisionnelle.
- Définir par écrit la participation du personnel à la planification et à l'élaboration des politiques.
- Élaborer un cadre qui facilite la reddition de comptes par le conseil d'administration au personnel et vice-versa.
- Inviter et encourager le personnel à participer à l'élaboration des politiques.
- Promouvoir l'autonomie du personnel dans les décisions concernant les clientes.

> ***« La gestion participative est à la fois une philosophie et une méthode de gestion des ressources humaines dans un milieu où les employés sont respectés et où leur contribution est appréciée et mise à profit. D'un point de vue philosophique, la gestion participative repose sur la conviction que les personnes, à tous les niveaux de l'organisation, peuvent avoir un intérêt réel dans son succès et sont prêtes à faire plus que les tâches assignées. »***
>
> ***– Daryl R. Conner (1993)***

Même s'ils sont très imprégnés de valeurs féministes, la plupart des organismes sont dotés d'une forme quelconque de structure hiérarchique. Les modèles efficaces prévoient une communication et une prise de décisions axées sur la collaboration, dans le cadre d'une approche participative. Bien que certains de ces modèles organisationnels aient échoué lamentablement, entraînant des organisations dans une spirale négative, d'autres groupes ont courageusement fait l'essai de styles différents et établi des structures qui cherchent continuellement à maintenir un juste équilibre entre la vision, l'efficacité et la collaboration. Des structures de fonctionnement différentes sont mises en œuvre dans le cadre d'une approche holistique qui tient compte de la force des femmes. En général, les milieux de travail où les rapports hiérarchiques sont rigides et les règles et les pratiques rigoureuses ne deviennent pas autonomes, pas plus qu'ils n'obtiennent l'appui ou la confiance des gens. Dans un milieu de travail où l'autonomie est encouragée, la direction mise sur une approche personnelle et sur la collaboration; les politiques sont souples et prévoient une certaine latitude, et le personnel participe activement à la prise de décisions et prend des risques avec confiance.

Une organisation peut aggraver les effets du traumatisme vicariant. Le cycle du cynisme ou du négativisme que connaissent les groupes, par exemple, est souvent dû aux pratiques qui excluent la participation du personnel. Les effets du traumatisme vicariant sur le fonctionnement professionnel des membres du personnel ont été décrits par Janet Yassen; ils sont présentés dans la section de ce guide qui porte sur les Solutions individuelles. La liste partielle de ces effets liés au travail comprend le manque de motivation, l'insatisfaction, l'apathie, un sentiment de

- constate que les organismes traditionnels obtiennent de l'argent neuf pour leurs services sans intégrer les connaissances, les compétences et les principes du mouvement de lutte contre la violence
- oppose une résistance vive et organisée et affiche une attitude réactionnaire
- continue d'être sexiste, raciste et homophobe
- manifeste un manque d'intérêt politique et de la réticence à accorder du financement suffisant
- s'en remet à une analyse des coûts en comparant l'utilisation et les ressources aux services traditionnels, sans tenir compte des différences
- glorifie la violence et banalise la représentation des femmes dans des rôles de soumission ou hypersexualisés
- tente de bâillonner les femmes qui luttent pour faire changer les choses.

La possibilité pour les membres de l'organisation de participer à des initiatives axées sur la justice sociale, appuyées et approuvées en tant qu'activités importantes du groupe, est conforme aux principes d'un programme d'autosoins. Continuer à valoriser et à prioriser les buts du travail, ainsi que les modalités d'exécution du travail, est essentiel au succès des efforts.

« J'ai réellement été ébranlée par la réaction de ma communauté à un événement tragique. Au cours d'une période de quatre semaines, une femme, qui faisait une démarche en vue de quitter le domicile de son ex-conjoint violent, a été tuée par ce dernier, qui s'est ensuite suicidé. Ils avaient deux enfants. La semaine suivante, un jeune homme a été tué à coups de couteau par un inconnu. La communauté a été scandalisée par ce meurtre et a formé un groupe de travail communautaire comprenant des élus municipaux, le chef de police et des représentants du monde des affaires en vue de prendre des mesures. Lors d'une manifestation silencieuse organisée à la mémoire de la femme assassinée, le prêtre a minimisé l'importance de la tragédie et a protesté contre la manifestation. La femme a été oubliée, ses enfants orphelins ont été témoins des conséquences démoniaques de l'exercice du pouvoir, du contrôle et de l'égoïsme poussés à leur paroxysme. »

– Une coordonnatrice bénévole

4.4 Structure organisationnelle

Liste de mesures à prendre :

- Définir par écrit la philosophie et la structure de fonctionnement de l'organisation.
- Déterminer la structure décisionnelle.
- Définir par écrit la participation du personnel à la planification et à l'élaboration des politiques.
- Élaborer un cadre qui facilite la reddition de comptes par le conseil d'administration au personnel et vice-versa.
- Inviter et encourager le personnel à participer à l'élaboration des politiques.
- Promouvoir l'autonomie du personnel dans les décisions concernant les clientes.

« La gestion participative est à la fois une philosophie et une méthode de gestion des ressources humaines dans un milieu où les employés sont respectés et où leur contribution est appréciée et mise à profit. D'un point de vue philosophique, la gestion participative repose sur la conviction que les personnes, à tous les niveaux de l'organisation, peuvent avoir un intérêt réel dans son succès et sont prêtes à faire plus que les tâches assignées. »

– Daryl R. Conner (1993)

Même s'ils sont très imprégnés de valeurs féministes, la plupart des organismes sont dotés d'une forme quelconque de structure hiérarchique. Les modèles efficaces prévoient une communication et une prise de décisions axées sur la collaboration, dans le cadre d'une approche participative. Bien que certains de ces modèles organisationnels aient échoué lamentablement, entraînant des organisations dans une spirale négative, d'autres groupes ont courageusement fait l'essai de styles différents et établi des structures qui cherchent continuellement à maintenir un juste équilibre entre la vision, l'efficacité et la collaboration. Des structures de fonctionnement différentes sont mises en œuvre dans le cadre d'une approche holistique qui tient compte de la force des femmes. En général, les milieux de travail où les rapports hiérarchiques sont rigides et les règles et les pratiques rigoureuses ne deviennent pas autonomes, pas plus qu'ils n'obtiennent l'appui ou la confiance des gens. Dans un milieu de travail où l'autonomie est encouragée, la direction mise sur une approche personnelle et sur la collaboration; les politiques sont souples et prévoient une certaine latitude, et le personnel participe activement à la prise de décisions et prend des risques avec confiance.

Une organisation peut aggraver les effets du traumatisme vicariant. Le cycle du cynisme ou du négativisme que connaissent les groupes, par exemple, est souvent dû aux pratiques qui excluent la participation du personnel. Les effets du traumatisme vicariant sur le fonctionnement professionnel des membres du personnel ont été décrits par Janet Yassen; ils sont présentés dans la section de ce guide qui porte sur les Solutions individuelles. La liste partielle de ces effets liés au travail comprend le manque de motivation, l'insatisfaction, l'apathie, un sentiment de

ne pas être apprécié, des conflits entre collègues et des erreurs de jugement. Les solutions exigent une structure organisationnelle qui contre ces effets, qui tient compte des plans d'autosoins personnels et qui encourage l'apprentissage, notamment la réflexion personnelle, et la participation à l'élaboration des pratiques de l'organisation. Le succès de la gestion des effets du traumatisme vicariant dans les organisations exige des efforts qui améliorent la résolution des conflits et la prise de risques. Le succès s'obtient généralement lorsque la direction de l'organisation mise sur le potentiel d'apprentissage et la croissance du personnel. La confiance et le respect grandissent au fil du temps, avec la constance et la fiabilité.

« La chose la plus importante à faire dans l'organisation est de privilégier l'information et la communication plutôt que les rapports hiérarchiques. »

– Peter F. Drucker (1990)

La plupart des femmes ont subi les effets d'une utilisation abusive du pouvoir. Dans une organisation de femmes, ces expériences créent une hypersensibilité au pouvoir dans l'esprit de chacune. La crainte du pouvoir qui vient de l'intérieur, le manque d'assurance dans l'utilisation de ce pouvoir ainsi que l'oppression et l'abus de pouvoir systémiques ont créé des situations malsaines dans les organismes de lutte contre la violence. Une structure de fonctionnement bien définie, assortie de règles régissant le comportement du conseil d'administration et de la directrice exécutive, rendent les choses plus claires pour tous les membres de l'organisation.

En général, dans un modèle de régie, le conseil d'administration délègue la gestion de tous les aspects des opérations au directeur exécutif et concentre ses efforts sur les activités de planification et de développement. Les modalités liées à la prise des décisions concernant les politiques ou les changements organisationnels majeurs peuvent être définies par écrit. Elles comprennent, notamment, une méthode efficace de règlement des plaintes qui, en période de réels conflits, peut assurer le respect de chacune des parties.

« Le téléphone arabe est particulièrement populaire dans les organisations caractérisées par un manque de transparence, une mauvaise communication de la part de la direction et un leadership autocratique. »

(Hersey, Blanchard and Dewey, 1996)

Dans une structure participative, tout devient transparent. Il y a très peu de renseignements que le personnel ne peut ou ne devrait pas connaître, et ceux-ci se restreignent généralement aux problèmes de rendement graves. Même dans ce cas, on n'est pas tenu au secret absolu. Le téléphone arabe est très populaire en période de conflit, d'où les fausses rumeurs et l'exacerbation des tensions. Prendre la bonne ou la meilleure décision peut avoir deux résultats différents. La bonne décision sera une décision qui respecte la politique plus rigoureusement, et la meilleure sera probablement une décision qui tient compte de la politique, de la culture et des circonstances individuelles.

ne pas être apprécié, des conflits entre collègues et des erreurs de jugement. Les solutions exigent une structure organisationnelle qui contre ces effets, qui tient compte des plans d'autosoins personnels et qui encourage l'apprentissage, notamment la réflexion personnelle, et la participation à l'élaboration des pratiques de l'organisation. Le succès de la gestion des effets du traumatisme vicariant dans les organisations exige des efforts qui améliorent la résolution des conflits et la prise de risques. Le succès s'obtient généralement lorsque la direction de l'organisation mise sur le potentiel d'apprentissage et la croissance du personnel. La confiance et le respect grandissent au fil du temps, avec la constance et la fiabilité.

« La chose la plus importante à faire dans l'organisation est de privilégier l'information et la communication plutôt que les rapports hiérarchiques. »

– Peter F. Drucker (1990)

La plupart des femmes ont subi les effets d'une utilisation abusive du pouvoir. Dans une organisation de femmes, ces expériences créent une hypersensibilité au pouvoir dans l'esprit de chacune. La crainte du pouvoir qui vient de l'intérieur, le manque d'assurance dans l'utilisation de ce pouvoir ainsi que l'oppression et l'abus de pouvoir systémiques ont créé des situations malsaines dans les organismes de lutte contre la violence. Une structure de fonctionnement bien définie, assortie de règles régissant le comportement du conseil d'administration et de la directrice exécutive, rendent les choses plus claires pour tous les membres de l'organisation.

En général, dans un modèle de régie, le conseil d'administration délègue la gestion de tous les aspects des opérations au directeur exécutif et concentre ses efforts sur les activités de planification et de développement. Les modalités liées à la prise des décisions concernant les politiques ou les changements organisationnels majeurs peuvent être définies par écrit. Elles comprennent, notamment, une méthode efficace de règlement des plaintes qui, en période de réels conflits, peut assurer le respect de chacune des parties.

« Le téléphone arabe est particulièrement populaire dans les organisations caractérisées par un manque de transparence, une mauvaise communication de la part de la direction et un leadership autocratique. »

(Hersey, Blanchard and Dewey, 1996)

Dans une structure participative, tout devient transparent. Il y a très peu de renseignements que le personnel ne peut ou ne devrait pas connaître, et ceux-ci se restreignent généralement aux problèmes de rendement graves. Même dans ce cas, on n'est pas tenu au secret absolu. Le téléphone arabe est très populaire en période de conflit, d'où les fausses rumeurs et l'exacerbation des tensions. Prendre la bonne ou la meilleure décision peut avoir deux résultats différents. La bonne décision sera une décision qui respecte la politique plus rigoureusement, et la meilleure sera probablement une décision qui tient compte de la politique, de la culture et des circonstances individuelles.

Des données intéressantes ont été présentées par Brown, Epstein et Silvern concernant le sentiment d'accomplissement du personnel des refuges par rapport à la prise de décisions. Dans leur rapport intitulé « Staff burnout in shelters for battered women: a challenge of the '90s », Epstein et Silvern confirment que plus le personnel participe à la prise de décisions concernant les résidentes et les clientes, moins il est sujet à l'épuisement émotionnel (Epstein et Silvern, 1990). Cette constatation indique que le sentiment d'accomplissement personnel est maximisé lorsque les employées sont soutenues dans la résolution de problèmes et la prise de décisions concernant une résidente ou une cliente. Ce qui est logique compte tenu de leur engagement à appuyer les femmes dans le développement de la conscience de soi.

On tient généralement pour acquis que, vu l'engagement féministe à assurer un maximum de satisfaction professionnelle, les employées devraient participer à tous les aspects de la prise de décisions. Epstein et Silvern soulignent que la participation aux décisions stratégiques et administratives générales n'est pas associée à une diminution de l'épuisement professionnel, même chez les employées qui ont plus d'ancienneté. Le sentiment d'accomplissement personnel semble croître avec la participation aux décisions axées sur les clientes plutôt qu'aux décisions administratives. Étant donné que les responsabilités et les intérêts des employées consistent principalement à fournir des services aux femmes et aux enfants, il leur reste moins de temps pour collaborer à la prise de décisions organisationnelles, notamment aux chapitres de la gestion des finances et de l'élaboration des politiques. Cela ne signifie pas, pour autant, que les employées ne s'intéressent pas à ces questions. Les décisions touchant directement les employées, comme les politiques de gestion du personnel, seront mises en œuvre avec plus de succès si ces dernières sont mises à contribution à l'étape de l'élaboration de la politique. L'un des principaux moyens d'atténuer certains des effets du traumatisme vicariant est effectivement d'éviter les surprises aux employées et d'obtenir leur participation active à la prise de décisions qui influent directement sur leur vie. Les organisations qui fournissent de l'information sur les réalités courantes et futures — comme le financement, la politique gouvernementale, les changements dans la communauté, la planification organisationnelle — et qui prévoient des modalités de participation efficaces et efficientes, constatent que les employés présentent moins de symptômes de stress et d'épuisement professionnel. Des pratiques de fonctionnement saines favorisent des réactions saines au traumatisme vicariant.

Différents mécanismes peuvent être utilisés pour consulter les employées. De brefs questionnaires ou sondages sur une question particulière, auxquels les employées sont invitées à répondre au cours des premières étapes de l'élaboration d'une initiative, peuvent se révéler utiles; en particulier lorsque les résultats sont affichés publiquement. Mentionnons, par exemple, un questionnaire succinct envoyé par courriel ou distribué dans les casiers des employées.

Sondage – votre opinion est importante

Au cours des six prochains mois, nous examinerons la possibilité de prévoir des journées de ressourcement personnel. Ces journées seraient des congés payés que les employées utiliseraient à des fins d'autosoins et de promotion de la santé mentale. Nous apprécierions vos commentaires et vos questions à ce sujet.

Merci

Veuillez retourner à : (nom de la personne) Avant le : (date)

Cette méthode simple permet de réaliser plusieurs choses :

- elle signale un changement aux employées
- elle permet aux employées de participer à la prise de décisions
- elle renseigne la personne ou le comité chargé d'élaborer la politique sur l'opinion des employées
- elle permet d'afficher publiquement les opinions des employées
- elle permet de prendre le pouls rapidement par rapport à la question.

Certaines employées peuvent être intéressées par l'élaboration de politiques. Un modèle de politique, sous forme écrite, ou une description des modalités d'élaboration des politiques, permet de s'assurer que le personnel et les comités ébauchent les politiques de façon uniforme. En second lieu, l'établissement d'un processus d'examen des politiques écrites peut encourager les employées à participer sans avoir à s'engager à y consacrer de leur temps de travail. Le personnel peut alors examiner la politique et l'approuver avant son approbation par le conseil d'administration. Cette pratique peut avoir pour effet de retarder la mise en vigueur de la politique, mais elle assure la participation du personnel au processus. Voici un exemple de processus d'approbation des politiques.

Processus d'approbation des politiques

Un membre du personnel ou un comité élabore l'ébauche de la politique et en recommande sa mise en circulation.

▼

L'ébauche de la politique est affichée deux semaines avant la réunion du personnel (des modifications ou questions peuvent être incluses)

▼

L'ébauche de la politique est présentée lors de la réunion du personnel — les employées sont invitées à proposer des modifications et à en discuter

▼

Les employées approuvent ou non la politique, qui, selon le cas, est soumise ou non au conseil d'administration

▼

Si la politique n'est pas approuvée ou si elle doit être modifiée en profondeur, elle est retournée à la rédactrice ou au comité, qui doit la remanier

▼

La politique est soumise à l'approbation du conseil d'administration. (Compte tenu de la nature participative du processus, les discussions au conseil d'administration devraient être réduites au minimum, et les renseignements généraux fournis répondront à la plupart des questions et préoccupations du conseil.) Si le conseil d'administration n'approuve pas la politique, celle-ci doit être retournée afin d'être remaniée.

Les pratiques liées à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques dépendent de la structure de fonctionnement. Un grand nombre d'organismes de lutte contre la violence au Canada sont assujettis à une ou plusieurs conventions collectives. Dans ces organisations, l'examen et l'élaboration des politiques s'inscrivent dans le cadre de la relation patronale-syndicale. Cela ne signifie pas nécessairement que la relation est hostile. La relation entre le personnel et la direction change dans un milieu syndiqué et peut contribuer à rendre les politiques plus claires et acceptables en assurant le respect systématique des droits des employées. Dans d'autres milieux syndiqués, il est possible que les employées ne soient généralement pas invitées à discuter des nouvelles pratiques ou à participer activement à la planification et à l'élaboration des politiques. Les employées peuvent également se sentir exclues par leur section locale si celle-ci ne connaît pas le milieu de travail

dans un organisme de lutte contre la violence. Les pratiques de fonctionnement et les défis sont différents dans un milieu syndiqué. Il y a d'excellents exemples de comités patronaux-syndicaux efficaces, qui demeurent centrés sur la mission de l'organisme. L'établissement d'une relation positive exige un leadership positif de la part du conseil d'administration, de la direction et des chefs syndicaux, et le respect de l'organisation par les employées. Comme pour tous les milieux de travail, les structures syndicales tendent de plus en plus vers l'adoption de styles de gestion axés sur la participation, qui ne compromettent pas l'éthique et le mandat du syndicat.

Les conseils d'administration et le personnel peuvent prendre divers moyens pour établir des pratiques de fonctionnement équitables et saines qui tiennent compte des fonctions particulières des organismes de lutte contre la violence et du stress que vivent les employées de ces organismes. Si les pratiques et les principes de fonctionnement ne sont pas clairs, les personnes et les clans peuvent très facilement dévier de l'objectif principal visé par le groupe. Voici deux mesures utiles et pratiques à prendre dès le début.

Un examen annuel des recommandations présentées dans le document intitulé « Un nouvel horizon », du Comité canadien sur la violence faite aux femmes, permet d'élaborer le cadre d'une organisation saine, où les efforts locaux sont liés à un programme national. Ce document, publié en 1993, est un appel à l'action lancé par le Canada; il présente, spécifiquement à l'intention des organismes de services, des recommandations concernant l'élaboration de politiques, l'examen du rendement et l'équité. Ces recommandations portent principalement sur les mesures à prendre pour mettre un terme à la violence faite aux femmes. On a élaboré les mesures décrites dans le document en vue de faciliter la tâche aux organisations en leur proposant une orientation qui les aide à mieux comprendre le but, les tâches et les objectifs des services. S'il est fait en collaboration, toujours respecté et passé en revue, ce plan d'action national peut aider le personnel, la direction et le conseil d'administration à œuvrer sur des assises communes. Par exemple, le rapport esquisse les principales étapes à suivre pour appliquer une politique de tolérance zéro. Il formule des recommandations pour évaluer et recadrer le fonctionnement. Travailler en ce sens peut inspirer les groupes à promouvoir des pratiques de fonctionnement qui favorisent à la fois la santé des employés et des bénévoles et la qualité du service. Voici ces mesures :

- établissement des priorités
- répartition des ressources
- gestion des ressources humaines
- législation/réglementation/politiques
- programmes/services/pratiques
- consultation
- coordination
- recherche et évaluation
- activités d'éducation et de promotion
- gestion de l'environnement physique
- responsabilisation

Un projet communautaire mis en œuvre à Sudbury (Ontario), intitulé « Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur », est une autre initiative emballante qui contribue à une saine organisation. Les participants au projet ont élaboré une philosophie de fonctionnement et de gestion inspirée de l'idéologie féministe et des traditions autochtones. Les principes qui sous-tendent le développement communautaire tiennent compte de la valeur de la participation d'une population diverse, d'une prise de décisions consensuelle et de partenariats solides. Ces principes peuvent être adaptés pour la création et le maintien d'une dynamique de groupe saine dans les organismes de lutte contre la violence.

Principes du projet « Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur »

- **Promouvoir des occasions de participation**
- **Établir des relations de travail égalitaires**
  - les politiques prévoient des responsabilités en cas de divergence, y compris la médiation et l'arbitrage
  - les équipes élaborent les objectifs des programmes, établissent et négocient les budgets et administrent les programmes
- **Se ressourcer quotidiennement**
  - donner de l'importance et un sens aux petites choses de la vie quotidienne
  - respecter le bien-être intellectuel, physique, émotionnel et social des membres
  - prévoir des goûters dans le cadre de réunions, de célébrations et de cercles
- **Prendre soin des soignants**
  - fournir de la formation dans le cadre de l'initiation et sur une base permanente concernant les différences culturelles, la gestion d'équipe, la médiation et la résolution des conflits
  - reconnaître que les employées ont des responsabilités familiales, qu'elles peuvent juger par elles-mêmes si elles peuvent travailler à la maison
- **Développer la capacité d'agir avec force**
  - se charger de domaines de responsabilité personnels et travailler en petits groupes
  - apprendre à développer son propre pouvoir
  - lors du recrutement de personnel, privilégier des membres de la communauté
- **Entretenir les liens avec les partenaires et le réseau**
  - un comité consultatif communautaire se réunit deux fois l'an pour approuver les projets et s'occuper des collectes de fonds

(Modlich, 1999)

4.5 Conseil d'administration

Liste de mesures à prendre :

- Déterminer et respecter la structure de régie de l'organisation.
- Élaborer une politique concernant les membres du conseil d'administration qui agissent à titre de bénévoles ou d'employés – clarifier les rapports hiérarchiques.
- Fournir au conseil d'administration de l'information sur le traumatisme vicariant – élaborer un plan à long terme.
- Effectuer un examen annuel des solutions de l'organisation au problème du traumatisme vicariant.
- Mettre par écrit les pratiques liées à la résolution des conflits – inclure le règlement des griefs et des plaintes.
- Mettre par écrit la politique sur les conflits d'intérêts.
- Effectuer un examen annuel des grandes questions et des initiatives axées sur la justice sociale.
- Préparer et effectuer l'examen annuel du rendement de la directrice exécutive.

« Je citais tout bonnement des statistiques devant un groupe paroissial, et c'est comme si j'avais été frappée par la foudre. Chacune des femmes que nous avions refusée faute de place avait probablement des enfants et une famille, dont la vie était déchirée en raison de la violence. Cette nuit-là, je n'ai pu dormir. Je ne sais comment les employées peuvent faire face à ce drame chaque jour. »

– Un membre du conseil d'administration d'un refuge

Les membres du conseil d'administration subissent les effets du milieu et de l'information traumatiques auxquels ils sont exposés. Les employées reçoivent l'information directement ou, comme dans le cas du personnel administratif, en étant exposées quotidiennement aux clientes et au récit de leurs expériences. Bien que les conseils d'administration ne soient pas exposés aussi fréquemment ou directement au récit des expériences décrites par les femmes, les anecdotes et les statistiques citées lors des réunions projettent, dans l'ensemble, une image d'échec, de ressources restreintes et de tragédies. Les conseils d'administration peuvent être déchirés par leur sentiment d'impuissance devant l'ampleur du problème et le manque de ressources et de services, et peuvent entraîner inutilement d'autres membres dans des conflits superflus.

En 1998, le Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole a publié son rapport final, intitulé « Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole ». Le rapport loue la contribution énorme du secteur bénévole et fait des recommandations visant à renforcer les engagements pris d'un bout à l'autre du pays par les conseils d'administration, le personnel et les bénévoles. Il souligne que les conflits et les problèmes auxquels les conseils d'administration font face peuvent restreindre — et le font — la capacité de l'organisation d'administrer et de rendre des comptes. On souligne comme

4.5 Conseil d'administration

Liste de mesures à prendre :

- Déterminer et respecter la structure de régie de l'organisation.
- Élaborer une politique concernant les membres du conseil d'administration qui agissent à titre de bénévoles ou d'employés – clarifier les rapports hiérarchiques.
- Fournir au conseil d'administration de l'information sur le traumatisme vicariant – élaborer un plan à long terme.
- Effectuer un examen annuel des solutions de l'organisation au problème du traumatisme vicariant.
- Mettre par écrit les pratiques liées à la résolution des conflits – inclure le règlement des griefs et des plaintes.
- Mettre par écrit la politique sur les conflits d'intérêts.
- Effectuer un examen annuel des grandes questions et des initiatives axées sur la justice sociale.
- Préparer et effectuer l'examen annuel du rendement de la directrice exécutive.

« Je citais tout bonnement des statistiques devant un groupe paroissial, et c'est comme si j'avais été frappée par la foudre. Chacune des femmes que nous avions refusée faute de place avait probablement des enfants et une famille, dont la vie était déchirée en raison de la violence. Cette nuit-là, je n'ai pu dormir. Je ne sais comment les employées peuvent faire face à ce drame chaque jour. »

– Un membre du conseil d'administration d'un refuge

Les membres du conseil d'administration subissent les effets du milieu et de l'information traumatiques auxquels ils sont exposés. Les employées reçoivent l'information directement ou, comme dans le cas du personnel administratif, en étant exposées quotidiennement aux clientes et au récit de leurs expériences. Bien que les conseils d'administration ne soient pas exposés aussi fréquemment ou directement au récit des expériences décrites par les femmes, les anecdotes et les statistiques citées lors des réunions projettent, dans l'ensemble, une image d'échec, de ressources restreintes et de tragédies. Les conseils d'administration peuvent être déchirés par leur sentiment d'impuissance devant l'ampleur du problème et le manque de ressources et de services, et peuvent entraîner inutilement d'autres membres dans des conflits superflus.

En 1998, le Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole a publié son rapport final, intitulé « Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole ». Le rapport loue la contribution énorme du secteur bénévole et fait des recommandations visant à renforcer les engagements pris d'un bout à l'autre du pays par les conseils d'administration, le personnel et les bénévoles. Il souligne que les conflits et les problèmes auxquels les conseils d'administration font face peuvent restreindre — et le font — la capacité de l'organisation d'administrer et de rendre des comptes. On souligne comme

problèmes fréquents la confusion quant aux rôles et aux attentes, les conflits d'intérêts et la relève au conseil. Les solutions aux problèmes qui se posent dans le grand secteur des organismes bénévoles ou sans but lucratif peuvent être appliquées et adaptées au milieu particulier des organismes de lutte contre la violence.

Les problèmes internes suscitent des récriminations légitimes qui écartent les organismes de services sociaux de leur mission première. Les organismes de lutte contre la violence ne fonctionnent pas tous dans le cadre d'une structure hiérarchique. Certains fonctionnent dans le contexte d'un collectif où le personnel et le conseil d'administration ont des responsabilités égales. Dans tout genre de structure – depuis la structure hiérarchique classique ou une version adaptée de la structure hiérarchique, jusqu'à la structure du collectif – des pratiques de régie claires sont nécessaires pour réduire au minimum les problèmes que pourrait entraîner un manque de clarté quant aux rôles. Ceci témoigne des difficultés ou du stress ou de la détresse qu'un grand nombre d'organisations subissent, ont subi, ou craignent de subir. Le groupe chargé d'examiner le secteur bénévole a fait un grand nombre de recommandations visant à renforcer et à soutenir les organisations, notamment l'adoption du « Code de saines pratiques de régie » suivant :

- veiller à ce que le conseil d'administration comprenne ses responsabilités et évite les conflits d'intérêts
- effectuer une planification stratégique devant permettre de remplir la mission
- faire preuve de transparence, notamment communiquer l'information aux membres, aux personnes intéressées et à la population, et répondre correctement aux demandes de renseignements
- établir des structures appropriées pour l'organisation
- assurer la responsabilité financière
- veiller à ce qu'une équipe de gestion efficace soit en place et assurer une surveillance des ressources humaines
- mettre en œuvre des systèmes d'évaluation et de contrôle
- planifier la relève et assurer la diversité au sein du conseil.

(Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998)

Bien que souvent les bailleurs de fonds s'attendent à ce que le conseil d'administration intervienne directement dans les opérations, on reconnaît de plus en plus que les organisations en bonne santé appliquent un modèle de régie où les rapports hiérarchiques, les mécanismes de reddition de comptes et les pouvoirs discrétionnaires sont clairement définis, communiqués et compris. Ces conseils délèguent leurs pouvoirs à la directrice exécutive et respectent son leadership dans la gestion de tous les aspects des opérations.

Le Groupe d'experts canadien distingue les organisations en fonction de l'importance de leur budget. Il donne à penser que les organisations ayant un budget de fonctionnement d'au moins 200 000 $ connaissent moins de conflits et sont plus efficaces si leur conseil se concentre sur « les questions d'ordre stratégique », soit l'élaboration de politiques et d'une orientation stratégique, et évite d'intervenir dans la gestion quotidienne des opérations. Il faut assurer une gestion professionnelle dans ce genre de structure pour atteindre les objectifs énoncés dans la mission et le but de l'organisation.

Dans son livre intitulé *Boards That Make a Difference*, John Carver (1990) décrit un grand nombre de problèmes communs et chroniques propres aux conseils d'administration, notamment ceux liés à leur rôle et à leur mandat en matière de régie. Il fait des recommandations utiles concernant la reddition de comptes, l'absence de lien de dépendance entre le conseil et le personnel, et la relation directe entre le conseil et la directrice exécutive.

Compte tenu des ressources restreintes et du milieu de travail particulier des organismes de lutte contre la violence, il est essentiel que les rapports entre le conseil et le personnel et le conseil et la directrice exécutive soient définis dans le cadre d'une politique et qu'ils soient respectés, de manière à éviter que des solutions soient improvisées lorsque survient un conflit. Si les conseils acceptent de déléguer des pouvoirs à la directrice exécutive, ils doivent la laisser libre de diriger, même en période difficile. Les conseils doivent s'en tenir à la vision, aux structures et aux normes de reddition de comptes qui sont basées sur le rendement et les résultats.

Les membres actifs du conseil d'administration consacrent environ 10 heures de bénévolat par mois à l'organisme qu'ils servent, tandis que les employés à temps plein y consacrent environ 40 heures par semaine, soit 160 heures par mois. Cette différence dans le temps correspond nécessairement à une différence dans les compétences. Un comptable agréé ou un avocat ne s'attend pas à ce qu'un profane ayant un intérêt dans le domaine prétende avoir plus de connaissances que le professionnel. De la même manière, les travailleurs et les gestionnaires du domaine de la lutte contre la violence doivent être considérés et respectés pour leur dévouement à cette profession particulière et pour le temps et les efforts qu'ils ont investis pour acquérir leurs compétences.

L'éducation, le domaine d'études choisi, l'expérience de vie et l'idéologie constituent les principaux facteurs qui incitent les employées à choisir cette profession. Le choix de faire du bénévolat en tant qu'administrateurs constitue un deuxième ou un troisième domaine d'intérêt pour les membres des conseils. Ceux-ci travaillent ou étudient dans un autre domaine; ils représentent généralement diverses idéologies et veulent faire leur contribution à la société par le biais du bénévolat.

Quoique généralement très loin de la réalité des opérations quotidiennes, les conseils d'administration sont responsables de veiller à ce que le mandat de

l'organisation soit rempli. Les personnes qui posent leur candidature aux postes d'administrateur doivent généralement satisfaire à des exigences, aux titres de l'expérience et des antécédents, beaucoup moins rigoureuses que les candidates aux emplois. Les employées qui interviennent directement auprès des femmes et des enfants, par exemple, ont une compréhension plus étendue de l'analyse féministe et de la complexité de la question de la violence faite aux femmes. Quant aux membres du conseil, ils sont choisis pour leur sensibilité et/ou leur intérêt à l'égard des questions touchant les femmes et pour leurs compétences professionnelles dans un domaine utile aux fins de la responsabilisation de l'organisation (p. ex. comptables agréés, avocats, policiers, enseignants). Les différences dans les rôles doivent être comprises, notamment la compétence des employées en tant qu'expertes de la prestation de services aux femmes et aux enfants. Les conseils d'administration fournissent des renseignements et avis précieux, compte tenu de leurs antécédents et points de vue divers, de même que des groupes qu'ils représentent dans la collectivité.

Les conseils d'administration contribuent à créer un climat malsain lorsqu'ils outrepassent leur mandat, minant le rôle de la direction et des employés. En second lieu, une réaction saine dans un contexte d'autocontrôle et d'autogestion serait d'encourager les employés à utiliser des processus appropriés de résolution des conflits, des plaintes et des griefs. De plus, les membres du conseil peuvent mettre leur rôle à profit pour favoriser l'élaboration de politiques et pratiques qui améliorent les opérations. Ils doivent réfléchir à leurs rôles, à leurs émotions et, en bout de ligne, à leurs responsabilités en tant que membres du conseil. Les mécanismes de redditions de compte sont des moyens sains et utiles qui permettent aux membres du conseil d'assurer le respect des obligations fiduciaires de l'organisation. Les décisions quant au genre de rapport mensuel à soumettre, l'engagement à examiner les pratiques et l'évaluation de rendement annuelle de la directrice exécutive peuvent accroître la capacité du conseil de veiller à ce que ces obligations fiduciaires soient remplies.

4.5.1 Double rôle – membre d'un conseil d'administration et bénévole

> *« Nous avons de bonnes relations avec la directrice exécutive et avons confiance en ses compétences. Nous nous assoyons ensemble, à l'occasion, bien que nous n'ayons pas la possibilité de le faire systématiquement tous les ans, pour examiner ses besoins en perfectionnement professionnel. En général, nous sommes d'accord pour qu'elle développe ses aptitudes pour la gestion et le leadership. Nous travaillons dans un service relativement gros et pour que la structure de régie fonctionne, la confiance est essentielle. »*
>
> *– Un membre du conseil d'administration d'un organisme de lutte contre la violence*

Le double rôle que les membres des conseils d'administration peuvent jouer au sein des organismes est l'un des dilemmes propres au milieu de la lutte contre la violence. Compte tenu des périodes

l'organisation soit rempli. Les personnes qui posent leur candidature aux postes d'administrateur doivent généralement satisfaire à des exigences, aux titres de l'expérience et des antécédents, beaucoup moins rigoureuses que les candidates aux emplois. Les employées qui interviennent directement auprès des femmes et des enfants, par exemple, ont une compréhension plus étendue de l'analyse féministe et de la complexité de la question de la violence faite aux femmes. Quant aux membres du conseil, ils sont choisis pour leur sensibilité et/ou leur intérêt à l'égard des questions touchant les femmes et pour leurs compétences professionnelles dans un domaine utile aux fins de la responsabilisation de l'organisation (p. ex. comptables agréés, avocats, policiers, enseignants). Les différences dans les rôles doivent être comprises, notamment la compétence des employées en tant qu'expertes de la prestation de services aux femmes et aux enfants. Les conseils d'administration fournissent des renseignements et avis précieux, compte tenu de leurs antécédents et points de vue divers, de même que des groupes qu'ils représentent dans la collectivité.

Les conseils d'administration contribuent à créer un climat malsain lorsqu'ils outrepassent leur mandat, minant le rôle de la direction et des employés. En second lieu, une réaction saine dans un contexte d'autocontrôle et d'autogestion serait d'encourager les employés à utiliser des processus appropriés de résolution des conflits, des plaintes et des griefs. De plus, les membres du conseil peuvent mettre leur rôle à profit pour favoriser l'élaboration de politiques et pratiques qui améliorent les opérations. Ils doivent réfléchir à leurs rôles, à leurs émotions et, en bout de ligne, à leurs responsabilités en tant que membres du conseil. Les mécanismes de redditions de compte sont des moyens sains et utiles qui permettent aux membres du conseil d'assurer le respect des obligations fiduciaires de l'organisation. Les décisions quant au genre de rapport mensuel à soumettre, l'engagement à examiner les pratiques et l'évaluation de rendement annuelle de la directrice exécutive peuvent accroître la capacité du conseil de veiller à ce que ces obligations fiduciaires soient remplies.

4.5.1 Double rôle – membre d'un conseil d'administration et bénévole

« Nous avons de bonnes relations avec la directrice exécutive et avons confiance en ses compétences. Nous nous assoyons ensemble, à l'occasion, bien que nous n'ayons pas la possibilité de le faire systématiquement tous les ans, pour examiner ses besoins en perfectionnement professionnel. En général, nous sommes d'accord pour qu'elle développe ses aptitudes pour la gestion et le leadership. Nous travaillons dans un service relativement gros et pour que la structure de régie fonctionne, la confiance est essentielle. »

– Un membre du conseil d'administration d'un organisme de lutte contre la violence

Le double rôle que les membres des conseils d'administration peuvent jouer au sein des organismes est l'un des dilemmes propres au milieu de la lutte contre la violence. Compte tenu des périodes

difficiles que traversent périodiquement les employés et les organismes par suite du traumatisme vicariant liés au travail, les membres du conseil intervenant dans les opérations quotidiennes risquent d'attirer les conflits. Leur méconnaissance de la dynamique singulière de l'organisation peut les amener à intervenir indûment dans les opérations. Les membres du conseil qui agissent, à titre de bénévoles ou d'employés, subiront des influences qui peuvent accroître leur traumatisme vicariant, par conséquent, ils pourraient bénéficier d'autosoins supplémentaires. Leur exposition directe au récit des expériences vécues par les femmes peut les isoler des autres membres du conseil, et ils peuvent se sentir davantage responsables de représenter la position des employées. Les membres du conseil peuvent également se sentir isolés du personnel, en partie à cause de l'inégalité des pouvoirs inhérente à la structure hiérarchique et de la méfiance ou de la confusion du personnel quant au rôle du conseil. Les employées peuvent être offusquées de voir qu'un membre du conseil ose se faire leur porte-parole auprès du conseil. Enfin, un membre du conseil, qui agit en tant qu'employé, peut présenter une menace pour la directrice exécutive si les voies de communication et les pouvoirs ne sont pas clairement définis et respectés.

Certains membres du conseil peuvent devenir bénévoles ou le sont déjà lorsqu'ils se joignent au conseil. Lorsque les membres du conseil agissent en tant que bénévoles ou employés, ils relèvent de la directrice exécutive. En tant que membres du conseil, ils relèvent du président du conseil. Ce double rôle peut se révéler utile et il permet de bien comprendre la complexité des opérations. Cependant, cette situation est souvent décrite comme empoisonnant le climat dans un organisme. Les rapports hiérarchiques deviennent flous, et les employés et le conseil contournent les politiques, les règles et les pratiques, paralysant les systèmes qui devaient initialement assurer l'équité et la reddition de comptes.

En cas de violation des droits d'un employé ou d'un bénévole, ou en cas de contravention à une politique, les employés ont le droit et l'obligation de déposer une plainte ou un grief dans le cadre d'une pratique officielle. Ces pratiques et politiques visent à assurer une intervention équitable pour contenir un conflit et le résoudre. Dans les situations problématiques, où les membres du conseil interviennent indûment dans les opérations quotidiennes, ceux-ci peuvent recevoir les plaintes directement et décider de les régler sans tenir compte des politiques ou des pratiques organisationnelles.

Le Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole a souligné que le manque de clarté quant au rôle du conseil et à son intervention dans les opérations quotidiennes pose un problème. Dans son rapport final, il propose des mesures permettant aux membres des conseils d'élaborer une vision commune de leur rôle. En l'occurrence, il est d'avis que chaque conseil devrait :

- déterminer et communiquer sa vision de la régie

- élaborer un code de conduite à l'intention de ses membres
- énoncer par écrit une politique concernant les conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et l'appliquer
- fournir à ses membres une description de travail énonçant les fonctions générales et les mécanismes d'évaluation du travail du conseil
- offrir à ses membres une séance d'initiation et des séances d'information régulières
- reconnaître la contribution de ses membres et les tenir informés du rendement du conseil
- utiliser à bon escient le temps de ses membres.

(Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1999)

« Nous avons passé une année à nous poser la question : comment savoir si l'organisation fonctionne bien et si les employées sont heureuses? Nous avons élaboré des exigences en matière de rapports à l'intention de la directrice exécutive et établi un calendrier annuel pour la communication de l'information concernant les différents programmes pour les critères d'évaluation ainsi que pour l'examen de certaines politiques et pratiques présentant un intérêt particulier comme celles régissant les finances et les régimes d'assurance-santé bonifiés. »

– Un membre du conseil

4.5.2 Sites Internet sur la gestion des organismes sans but lucratif

Sites Internet portant sur la gestion des organismes sans but lucratif

- **http://www.charityvillage.com** – Charity Village's Main Street est « le supersite canadien du secteur bénévole », contenant plus de 2 000 pages d'actualités, d'offres d'emploi, d'information et de ressources à l'intention des gestionnaires, des effectifs, des donateurs et des bénévoles des organismes sans but lucratif.
- **http://www.idealist.org** – *Idealist* est un répertoire international détaillé de 6 000 organisations sans but lucratif réparties dans 130 pays. Ce site offre aux gestionnaires d'organismes sans but lucratif l'accès en direct à une bibliothèque de *Resources for Non-profit Managers* contenant des renseignements sur la gestion et le financement d'un organisme sans but lucratif.
- **http://www.nonprofits.org/npofaq/** – Le Non-profit FAQ est une compilation consultable de centaines de questions et réponses concernant tous les aspects de la gestion des organismes sans but lucratif.
- **http://www.philanthropysearch.com** – Ce nouveau moteur de recherche, qui a été conçu spécifiquement pour le secteur bénévole, contient des renseignements sur les œuvres caritatives, le bénévolat et d'autres questions.

(Sattler, 1999)

- élaborer un code de conduite à l'intention de ses membres
- énoncer par écrit une politique concernant les conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et l'appliquer
- fournir à ses membres une description de travail énonçant les fonctions générales et les mécanismes d'évaluation du travail du conseil
- offrir à ses membres une séance d'initiation et des séances d'information régulières
- reconnaître la contribution de ses membres et les tenir informés du rendement du conseil
- utiliser à bon escient le temps de ses membres.

(Groupe d'experts canadien sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1999)

« Nous avons passé une année à nous poser la question : comment savoir si l'organisation fonctionne bien et si les employées sont heureuses? Nous avons élaboré des exigences en matière de rapports à l'intention de la directrice exécutive et établi un calendrier annuel pour la communication de l'information concernant les différents programmes pour les critères d'évaluation ainsi que pour l'examen de certaines politiques et pratiques présentant un intérêt particulier comme celles régissant les finances et les régimes d'assurance-santé bonifiés. »

– Un membre du conseil

4.5.2 Sites Internet sur la gestion des organismes sans but lucratif

Sites Internet portant sur la gestion des organismes sans but lucratif

- **http://www.charityvillage.com** – Charity Village's Main Street est « le supersite canadien du secteur bénévole », contenant plus de 2 000 pages d'actualités, d'offres d'emploi, d'information et de ressources à l'intention des gestionnaires, des effectifs, des donateurs et des bénévoles des organismes sans but lucratif.
- **http://www.idealist.org** – *Idealist* est un répertoire international détaillé de 6 000 organisations sans but lucratif réparties dans 130 pays. Ce site offre aux gestionnaires d'organismes sans but lucratif l'accès en direct à une bibliothèque de *Resources for Non-profit Managers* contenant des renseignements sur la gestion et le financement d'un organisme sans but lucratif.
- **http://www.nonprofits.org/npofaq/** – Le Non-profit FAQ est une compilation consultable de centaines de questions et réponses concernant tous les aspects de la gestion des organismes sans but lucratif.
- **http://www.philanthropysearch.com** – Ce nouveau moteur de recherche, qui a été conçu spécifiquement pour le secteur bénévole, contient des renseignements sur les œuvres caritatives, le bénévolat et d'autres questions.

(Sattler, 1999)

4.6 Directrices exécutives

« L'énorme responsabilité que représente la direction du refuge déteint sur tous les domaines de ma vie. Je dois faire un effort particulier pour établir une frontière entre mes responsabilités professionnelles et mes responsabilités familiales. J'ai compris que le temps était venu de réfléchir à cet aspect lorsque mon fils de cinq ans a voulu me fixer un rendez-vous pour son anniversaire. »

– Une directrice exécutive expérimentée

Liste de mesures à prendre :

- Adopter des pratiques organisationnelles qui sous-tendent une solution saine au traumatisme vicariant.
- Améliorer ses compétences professionnelles d'une manière soutenue, notamment dans les domaines où il y a des lacunes.
- Élaborer un code de conduite personnel.
- Assumer l'exercice du leadership et du pouvoir après une réflexion personnelle et une formation.
- Établir et maintenir un plan de fonctionnement.
- Démontrer son engagement à l'égard du personnel, faire preuve d'équité, de souplesse et d'empathie.
- Élaborer son propre plan d'autosoins, notamment prévoir un soutien professionnel.
- Maintenir des relations saines à long terme avec les membres du conseil.

On s'attend à ce que les directrices exécutives livrent un grand nombre de batailles au sein de l'organisme et à l'extérieur. Celles-ci doivent manœuvrer habilement dans un climat défavorable en vue de gagner les politiciens à leur cause, de maintenir et d'accroître le financement consenti par les bailleurs de fonds et de veiller à ce que les dispensateurs de services habituels ne privent pas les femmes et les enfants de leur droit d'accès fondamental aux services. Elles s'entretiennent avec les médias et jouent d'adresse avec le conseil d'administration. Leur rôle exige une énergie débordante et un leadership indéfectible. L'usage de ce pouvoir doit être bien dosé pour déterminer quand insister et quand se faire plus discrètes.

Pour réaliser cet équilibre dans l'exercice du pouvoir, il faut de l'introspection, une réflexion personnelle, de la formation, de l'expérience, une conscience de soi et de l'assurance. L'énergie requise à l'extérieur n'a pas nécessairement sa place au sein d'un organisme anti-violence et peut même avoir pour effet d'intimider et de blesser les employées. Celles-ci s'attendent effectivement à ce que la directrice exécutive soit humaine et honnête, et soit capable de les guider et de les encourager. Compte tenu de leur connaissance de la question de la violence faite aux femmes et des raisons idéologiques pour lesquelles elles décident de travailler dans un organisme de lutte contre la violence, on peut conclure que certaines

4.6 Directrices exécutives

« L'énorme responsabilité que représente la direction du refuge déteint sur tous les domaines de ma vie. Je dois faire un effort particulier pour établir une frontière entre mes responsabilités professionnelles et mes responsabilités familiales. J'ai compris que le temps était venu de réfléchir à cet aspect lorsque mon fils de cinq ans a voulu me fixer un rendez-vous pour son anniversaire. »

– Une directrice exécutive expérimentée

Liste de mesures à prendre :

- Adopter des pratiques organisationnelles qui sous-tendent une solution saine au traumatisme vicariant.
- Améliorer ses compétences professionnelles d'une manière soutenue, notamment dans les domaines où il y a des lacunes.
- Élaborer un code de conduite personnel.
- Assumer l'exercice du leadership et du pouvoir après une réflexion personnelle et une formation.
- Établir et maintenir un plan de fonctionnement.
- Démontrer son engagement à l'égard du personnel, faire preuve d'équité, de souplesse et d'empathie.
- Élaborer son propre plan d'autosoins, notamment prévoir un soutien professionnel.
- Maintenir des relations saines à long terme avec les membres du conseil.

On s'attend à ce que les directrices exécutives livrent un grand nombre de batailles au sein de l'organisme et à l'extérieur. Celles-ci doivent manœuvrer habilement dans un climat défavorable en vue de gagner les politiciens à leur cause, de maintenir et d'accroître le financement consenti par les bailleurs de fonds et de veiller à ce que les dispensateurs de services habituels ne privent pas les femmes et les enfants de leur droit d'accès fondamental aux services. Elles s'entretiennent avec les médias et jouent d'adresse avec le conseil d'administration. Leur rôle exige une énergie débordante et un leadership indéfectible. L'usage de ce pouvoir doit être bien dosé pour déterminer quand insister et quand se faire plus discrètes.

Pour réaliser cet équilibre dans l'exercice du pouvoir, il faut de l'introspection, une réflexion personnelle, de la formation, de l'expérience, une conscience de soi et de l'assurance. L'énergie requise à l'extérieur n'a pas nécessairement sa place au sein d'un organisme anti-violence et peut même avoir pour effet d'intimider et de blesser les employées. Celles-ci s'attendent effectivement à ce que la directrice exécutive soit humaine et honnête, et soit capable de les guider et de les encourager. Compte tenu de leur connaissance de la question de la violence faite aux femmes et des raisons idéologiques pour lesquelles elles décident de travailler dans un organisme de lutte contre la violence, on peut conclure que certaines

employées seront plus sensibles à l'abus de pouvoir, qui peut déclencher diverses réactions chez elles. Bien que chaque employée doive continuer d'adhérer aux principes du changement et de l'auto-apprentissage, les gestionnaires, les coordonnatrices ou les directrices exécutives ont davantage l'obligation de mettre à profit leurs compétences en matière de leadership.

Les directrices exécutives jouent leur rôle isolément, et il n'est peut-être pas approprié ou facile de discuter de leurs réactions personnelles au traumatisme vicariant avec les employées. Elles ne sont peut-être pas plus à l'aise de discuter des effets que le travail exerce sur elles, et une présidente ou un comité exécutif compréhensif peut offrir son secours dans les circonstances. Il est parfois sain pour le personnel que la directrice exécutive s'exprime (par exemple lors des séances de formation en groupe axées sur la diversité, le traumatisme vicariant ou la promotion du travail d'équipe). Dans ces situations contrôlées, le côté humain prend le pas sur le rôle de leader de l'organisation, ce qui peut aider à réduire le fossé créé par la structure opérationnelle.

Il est rare qu'on déniche une personne qui a toutes les qualités demandées par le conseil d'administration lors du recrutement d'une directrice exécutive. La culture actuelle du groupe et les compétences de l'ancienne directrice exécutive peuvent avoir une influence sur le comité de recrutement. Une personne peut difficilement faire l'apprentissage d'une valeur ou d'une idéologie (comme le féminisme) par opposition à une compétence (par exemple en résolution des conflits ou en gestion financière). La philosophie féministe ou axée sur les femmes qui découle d'une sensibilisation particulière à l'oppression n'est pas quelque chose qui s'enseigne facilement, et pourtant, elle est au cœur du travail accompli et des décisions prises dans un milieu ciblant les femmes. Ce qui donne à penser qu'il n'est pas question de faire de compromis en ce qui concerne l'idéologie et la philosophie. Bien que la directrice exécutive ou la coordonnatrice puisse faire ce compromis avec d'autres employés, bénévoles ou membres du conseil d'administration, on s'attend à ce qu'elle agisse en tant que leader de l'organisation, et elle ne doit pas être perçue comme étant mal à l'aise avec cette valeur fondamentale. Les organismes de lutte contre la violence ont une vocation bien particulière et ils exigent des styles de leadership particuliers.

4.7 Dotation

Rares sont les programmes d'études ou de formation qui préparent aux réalités du travail de lutte contre la violence. Jongler avec des questions toutes plus importantes les unes que les autres et devoir constamment faire la part entre les crises et les problèmes immédiats — alors que le temps et les ressources font défaut — sont une source de stress, surtout qu'un grand nombre de ces situations peuvent mettre des vies humaines en péril.

Les refuges ont des responsabilités additionnelles qui compliquent l'utilisation de solutions saines au traumatisme vicariant, dont certaines sont partagées avec les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et les organisations de défense. Un milieu résidentiel réserve des imprévus, et il est difficile pour les conseillères des refuges d'avoir un emploi du temps régulier. Les services sont centrés sur l'expérience vécue par la cliente et la nécessité immédiate de recommander des solutions particulières pour elle et ses enfants. Les conseillères qui fournissent des services de soutien individuel doivent interrompre ou abréger leurs interventions pour prendre le relais à la ligne d'assistance ou s'occuper d'une admission. Les obligations quotidiennes à remplir pour assurer un milieu de vie semblable à celui d'un foyer — notamment préparer les repas, distribuer les médicaments, les tickets d'autobus et la literie, et pourvoir aux besoins essentiels, prendre les dispositions nécessaires pour que les enfants puissent aller à l'école, de même que prendre les mesures qui s'imposent dans le cas des personnes qui ont des problèmes de santé, des maladies transmissibles, des parasites, et toute une gamme d'autres problèmes contraignants — exigent des interventions qui empêchent les employées de s'en tenir à un emploi du temps ou à un horaire prédéterminé.

L'approche de compartimentation « une femme, une solution » assure une intervention individuelle valable, mais elle empêche les employés de concentrer leur attention sur les grandes questions. Il peut être difficile de constater, au fil de ces interventions ponctuelles, que les efforts visant à mettre un terme à la violence faite aux femmes donnent des résultats. Le désespoir ou le sentiment d'impuissance que les conseillères peuvent éprouver, en raison de l'inefficacité des solutions qui s'offrent aux femmes et aux enfants, peut avoir des effets nuisibles sur la personne et l'organisation.

« Il y avait des employées de la première heure; elles se dévouaient à leur travail par leur engagement et leur expérience de vie. Certaines d'entre elles avaient un diplôme, peu dans le domaine traditionnel du travail social, et un grand nombre n'avaient pas les compétences reconnues par la profession de travailleur social et étaient réticentes à l'idée de voir leur style de counselling remis en question. De plus, au début, les travailleuses de première ligne ont été critiquées par beaucoup de travailleuses sociales. »

– Une ancienne employée de refuge travaillant pour un organisme de santé mentale

4.7 Dotation

Rares sont les programmes d'études ou de formation qui préparent aux réalités du travail de lutte contre la violence. Jongler avec des questions toutes plus importantes les unes que les autres et devoir constamment faire la part entre les crises et les problèmes immédiats — alors que le temps et les ressources font défaut — sont une source de stress, surtout qu'un grand nombre de ces situations peuvent mettre des vies humaines en péril.

Les refuges ont des responsabilités additionnelles qui compliquent l'utilisation de solutions saines au traumatisme vicariant, dont certaines sont partagées avec les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et les organisations de défense. Un milieu résidentiel réserve des imprévus, et il est difficile pour les conseillères des refuges d'avoir un emploi du temps régulier. Les services sont centrés sur l'expérience vécue par la cliente et la nécessité immédiate de recommander des solutions particulières pour elle et ses enfants. Les conseillères qui fournissent des services de soutien individuel doivent interrompre ou abréger leurs interventions pour prendre le relais à la ligne d'assistance ou s'occuper d'une admission. Les obligations quotidiennes à remplir pour assurer un milieu de vie semblable à celui d'un foyer — notamment préparer les repas, distribuer les médicaments, les tickets d'autobus et la literie, et pourvoir aux besoins essentiels, prendre les dispositions nécessaires pour que les enfants puissent aller à l'école, de même que prendre les mesures qui s'imposent dans le cas des personnes qui ont des problèmes de santé, des maladies transmissibles, des parasites, et toute une gamme d'autres problèmes contraignants — exigent des interventions qui empêchent les employées de s'en tenir à un emploi du temps ou à un horaire prédéterminé.

L'approche de compartimentation « une femme, une solution » assure une intervention individuelle valable, mais elle empêche les employés de concentrer leur attention sur les grandes questions. Il peut être difficile de constater, au fil de ces interventions ponctuelles, que les efforts visant à mettre un terme à la violence faite aux femmes donnent des résultats. Le désespoir ou le sentiment d'impuissance que les conseillères peuvent éprouver, en raison de l'inefficacité des solutions qui s'offrent aux femmes et aux enfants, peut avoir des effets nuisibles sur la personne et l'organisation.

« Il y avait des employées de la première heure; elles se dévouaient à leur travail par leur engagement et leur expérience de vie. Certaines d'entre elles avaient un diplôme, peu dans le domaine traditionnel du travail social, et un grand nombre n'avaient pas les compétences reconnues par la profession de travailleur social et étaient réticentes à l'idée de voir leur style de counselling remis en question. De plus, au début, les travailleuses de première ligne ont été critiquées par beaucoup de travailleuses sociales. »

– Une ancienne employée de refuge travaillant pour un organisme de santé mentale

« Je me sens comme une grand-mère qui raconte comment les choses se passaient dans le bon vieux temps, alors que nous étions laissées à nous-mêmes, et j'ai parfois l'impression que les nouvelles recrues n'ont pas beaucoup de respect pour leurs aînées », dit une employée expérimentée qui a été témoin des changements au fil des ans. Elle est l'une des pionnières des services d'intervention auprès des femmes victimes d'abus et d'agression et de leurs enfants. Les nouvelles employées arrivent dans le milieu de travail d'aujourd'hui et ne sont peut-être pas conscientes des défis qu'il a fallu relever dans les premières années de la lutte contre la violence. Les moments difficiles qu'on a traversés au cours des 20 dernières années, où aucun financement n'était disponible, sont différentes de la situation d'aujourd'hui. Les refuges sont maintenant aux prises avec un financement insuffisant. Les employées qui sont intervenues auprès de centaines de femmes, et qui ont su préserver leur santé, sont des ressources précieuses et d'excellents guides pour les nouvelles employées. L'arrivée massive de diplômées dans la deuxième moitié des années 1980 s'est stabilisée; et un nouvel équilibre s'est installé, où l'expérience de vie, les valeurs, l'éducation et la formation sont reconnues.

4.7.1 Politiques et pratiques liées aux ressources humaines

Liste de mesures à prendre :

- Prévoir des périodes de vacances et encourager le personnel à prendre de longues vacances.
- Prévoir des journées d'autosoins.
- Instaurer un régime d'assurance-santé bonifié.
- Créer un comité pour le traumatisme vicariant ou l'intégrer au comité de santé et sécurité au travail.
- Tenir annuellement des ateliers sur le traumatisme vicariant.
- Organiser des programmes d'échange de personnel avec d'autres villes ou collectivités.
- Tenir des ateliers et des séances de formation internes sur divers sujets, dont la lutte contre le racisme, la lutte contre l'homophobie et les femmes ayant une déficience.
- Obtenir des subventions à court terme pour des projets axés sur la problématique globale et s'en servir pour offrir des détachements aux employées.
- Définir un code de conduite, un code d'éthique et des principes régissant la prestation des services.
- Prévoir des augmentations de salaire dans l'optique de l'équité salariale.

Les ressources humaines ou la dotation représentent 85 pour cent des budgets de fonctionnement de la plupart des organismes de services sociaux. Les employées sont plus que la pierre angulaire de l'organisation; à maints égards, elles sont les services mêmes. De plus, elles guident les activités des bénévoles, leur assurant souvent la formation et la supervision nécessaires pour les aider à améliorer les services. Les employées sont recrutées et formées pour assumer la plupart des responsabilités liées aux services, y compris la prestation directe des services et les activités administratives et de soutien. Les employées de l'organisation apportent un changement dans la vie des femmes et des enfants qu'elles servent. Les organismes et les immeubles qui les abritent sont des coquilles vides sans la diversité, la compassion et l'engagement des employées.

Les employées choisissent souvent de travailler avec les femmes victimes de violence et d'abus, leurs enfants et leurs agresseurs parce qu'elles ont une compétence particulière et qu'elles veulent apporter du changement. Elles ne choisissent généralement pas de travailler dans ce milieu parce que les salaires et les avantages sociaux qu'on y offre sont comparables à ceux offerts aux dispensateurs de services de counselling ou de services d'urgence. Pourtant, les qualités généralement exigées correspondent à celles exigées de professionnels mieux rémunérés dans la collectivité. Les enquêtes sur l'équité salariale menées dans certaines provinces révèlent un grand écart par rapport aux qualités et exigences professionnelles de métiers comparables.

Un grand nombre d'organismes mettent en place des plans d'équité salariale qui s'échelonneront sur plus de 20 ans. Pour atteindre l'objectif de l'équité, les organisations doivent s'engager à augmenter les salaires, avec ou sans l'aide du gouvernement. Les salaires et les avantages sociaux du personnel des organismes de lutte contre la violence ont été négligés depuis trop longtemps. Le pourcentage du budget consacré aux salaires confirme à quel point il importe pour la direction de l'organisation de défendre d'une manière soutenue l'amélioration des conditions de travail du personnel. Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence a gagné en crédibilité et suscité de l'intérêt. Les employées restent en place plus longtemps et maintiennent leur engagement de façon saine et positive. Il est décevant de constater que des organismes voués à la cause des femmes contribuent à l'écart entre les salaires des hommes et des femmes, au lieu de faire preuve de leadership dans ce domaine.

« Je fais beaucoup de présentations dans la collectivité et j'entends souvent des membres de l'auditoire dire qu'ils ne pourraient jamais faire ce travail et ne savent pas comment j'y parviens. Ils me demandent s'il m'arrive de me mettre en colère contre les agresseurs...je souhaiterais parfois que le conseil entende ces commentaires. Oui, effectivement, il m'arrive d'être en colère et d'être fatiguée et d'avoir besoin de souffler. J'ai aussi des enfants à élever. »

– Une conseillère travaillant dans un organisme de lutte contre la violence

La demande de services dans un grand nombre de collectivités est si élevée que, au lieu de bien traiter les employées en prévoyant des politiques saines et des salaires décents, on ajoute à des attentes et à une charge de travail déjà lourdes. Les compressions budgétaires gouvernementales, dans certaines provinces, réduisent encore davantage la marge de manœuvre des organisations, et certains bailleurs de fonds et membres de conseils d'administration refusent toujours de reconnaître et d'appuyer les demandes raisonnables aux titres des salaires et des avantages sociaux. Il est souvent difficile d'obtenir du conseil d'administration qu'il approuve des révisions à la grille salariale et des changements aux politiques liées aux ressources humaines. La décision d'augmenter les salaires ou d'améliorer les avantages sociaux repose souvent sur le salaire et les avantages sociaux dont bénéficient les membres du conseil d'administration. Les autres organismes de lutte contre la violence sont également cités comme points de référence, par opposition à des organisations dont les employés ont des qualités, des compétences et une expérience comparables et sont soumis à des conditions de travail semblables (p. ex. travail par quart, exposition à des situations à risque élevé). L'amélioration des pratiques peut nécessiter un plan à long terme et peut même exiger une réduction des attentes concernant les services. Un engagement ferme à améliorer les salaires et les avantages sociaux, même s'il se réalise sur une longue période, est une mesure que les employées apprécient et qui les aide à croire que l'organisation veut leur bien.

> ***« Je suis une professionnelle dans une entreprise et je n'ai pas droit à autant de congés de maladie que les employées de la clinique. Pourquoi en auraient-elles encore plus? »***
>
> ***– Un membre du conseil***

Les employées demeurent maintenant plus longtemps au sein des organismes de lutte contre la violence, et les organisations doivent pourvoir à leurs besoins aux titres des salaires, des avantages sociaux et de la pension de retraite. Les autosoins, qui sont le meilleur recours pour atténuer les symptômes du traumatisme vicariant, ne sont malheureusement pas tous gratuits. Les thérapies corporelles, comme la massothérapie, la chiropraxie, le yoga, ou les thérapies ou le counselling individuels, comportent des coûts. Les régimes d'assurance-santé bonifiés — incluant les soins de la vue, les soins dentaires et les soins médicaux — contribuent à la santé physique et émotionnelle. Les solutions peuvent nécessiter la création de partenariats avec d'autres organismes ou associations provinciales, si la taille du groupe d'employées n'est pas suffisante pour obtenir des tarifs ou des prestations raisonnables. Les avantages visant les conjoints de même sexe, qui prévoient l'égalité d'accès pour les gais et lesbiennes travaillant dans les organismes, doivent être offerts.

Des avantages, sous forme de temps, aident aussi à réduire les effets du traumatisme vicariant. Décourager les employées de faire un nombre excessifs d'heures supplémentaires en exerçant un contrôle sur ce volet et en discutant de

Les ressources humaines ou la dotation représentent 85 pour cent des budgets de fonctionnement de la plupart des organismes de services sociaux. Les employées sont plus que la pierre angulaire de l'organisation; à maints égards, elles sont les services mêmes. De plus, elles guident les activités des bénévoles, leur assurant souvent la formation et la supervision nécessaires pour les aider à améliorer les services. Les employées sont recrutées et formées pour assumer la plupart des responsabilités liées aux services, y compris la prestation directe des services et les activités administratives et de soutien. Les employées de l'organisation apportent un changement dans la vie des femmes et des enfants qu'elles servent. Les organismes et les immeubles qui les abritent sont des coquilles vides sans la diversité, la compassion et l'engagement des employées.

Les employées choisissent souvent de travailler avec les femmes victimes de violence et d'abus, leurs enfants et leurs agresseurs parce qu'elles ont une compétence particulière et qu'elles veulent apporter du changement. Elles ne choisissent généralement pas de travailler dans ce milieu parce que les salaires et les avantages sociaux qu'on y offre sont comparables à ceux offerts aux dispensateurs de services de counselling ou de services d'urgence. Pourtant, les qualités généralement exigées correspondent à celles exigées de professionnels mieux rémunérés dans la collectivité. Les enquêtes sur l'équité salariale menées dans certaines provinces révèlent un grand écart par rapport aux qualités et exigences professionnelles de métiers comparables.

Un grand nombre d'organismes mettent en place des plans d'équité salariale qui s'échelonneront sur plus de 20 ans. Pour atteindre l'objectif de l'équité, les organisations doivent s'engager à augmenter les salaires, avec ou sans l'aide du gouvernement. Les salaires et les avantages sociaux du personnel des organismes de lutte contre la violence ont été négligés depuis trop longtemps. Le pourcentage du budget consacré aux salaires confirme à quel point il importe pour la direction de l'organisation de défendre d'une manière soutenue l'amélioration des conditions de travail du personnel. Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence a gagné en crédibilité et suscité de l'intérêt. Les employées restent en place plus longtemps et maintiennent leur engagement de façon saine et positive. Il est décevant de constater que des organismes voués à la cause des femmes contribuent à l'écart entre les salaires des hommes et des femmes, au lieu de faire preuve de leadership dans ce domaine.

« Je fais beaucoup de présentations dans la collectivité et j'entends souvent des membres de l'auditoire dire qu'ils ne pourraient jamais faire ce travail et ne savent pas comment j'y parviens. Ils me demandent s'il m'arrive de me mettre en colère contre les agresseurs…je souhaiterais parfois que le conseil entende ces commentaires. Oui, effectivement, il m'arrive d'être en colère et d'être fatiguée et d'avoir besoin de souffler. J'ai aussi des enfants à élever. »

– Une conseillère travaillant dans un organisme de lutte contre la violence

La demande de services dans un grand nombre de collectivités est si élevée que, au lieu de bien traiter les employées en prévoyant des politiques saines et des salaires décents, on ajoute à des attentes et à une charge de travail déjà lourdes. Les compressions budgétaires gouvernementales, dans certaines provinces, réduisent encore davantage la marge de manœuvre des organisations, et certains bailleurs de fonds et membres de conseils d'administration refusent toujours de reconnaître et d'appuyer les demandes raisonnables aux titres des salaires et des avantages sociaux. Il est souvent difficile d'obtenir du conseil d'administration qu'il approuve des révisions à la grille salariale et des changements aux politiques liées aux ressources humaines. La décision d'augmenter les salaires ou d'améliorer les avantages sociaux repose souvent sur le salaire et les avantages sociaux dont bénéficient les membres du conseil d'administration. Les autres organismes de lutte contre la violence sont également cités comme points de référence, par opposition à des organisations dont les employés ont des qualités, des compétences et une expérience comparables et sont soumis à des conditions de travail semblables (p. ex. travail par quart, exposition à des situations à risque élevé). L'amélioration des pratiques peut nécessiter un plan à long terme et peut même exiger une réduction des attentes concernant les services. Un engagement ferme à améliorer les salaires et les avantages sociaux, même s'il se réalise sur une longue période, est une mesure que les employées apprécient et qui les aide à croire que l'organisation veut leur bien.

« Je suis une professionnelle dans une entreprise et je n'ai pas droit à autant de congés de maladie que les employées de la clinique. Pourquoi en auraient-elles encore plus? »

– Un membre du conseil

Les employées demeurent maintenant plus longtemps au sein des organismes de lutte contre la violence, et les organisations doivent pourvoir à leurs besoins aux titres des salaires, des avantages sociaux et de la pension de retraite. Les autosoins, qui sont le meilleur recours pour atténuer les symptômes du traumatisme vicariant, ne sont malheureusement pas tous gratuits. Les thérapies corporelles, comme la massothérapie, la chiropraxie, le yoga, ou les thérapies ou le counselling individuels, comportent des coûts. Les régimes d'assurance-santé bonifiés — incluant les soins de la vue, les soins dentaires et les soins médicaux — contribuent à la santé physique et émotionnelle. Les solutions peuvent nécessiter la création de partenariats avec d'autres organismes ou associations provinciales, si la taille du groupe d'employées n'est pas suffisante pour obtenir des tarifs ou des prestations raisonnables. Les avantages visant les conjoints de même sexe, qui prévoient l'égalité d'accès pour les gais et lesbiennes travaillant dans les organismes, doivent être offerts.

Des avantages, sous forme de temps, aident aussi à réduire les effets du traumatisme vicariant. Décourager les employées de faire un nombre excessifs d'heures supplémentaires en exerçant un contrôle sur ce volet et en discutant de

solutions de rechange s'inscrit également dans les principes des autosoins. Une période de vacances dépassant les normes minimales en vigueur dans la province permet de vraiment décrocher. Prolonger un congé ou encourager les employées à prendre de longues vacances plutôt qu'une journée ici et là fait partie des autosoins. Accorder des journées d'autosoins ou des périodes de repos pour usure de compassion sont d'autres moyens d'aider les employées. Ces journées sont utilisées lorsque la pression, le stress et ou les traumatismes semblent déteindre sur les pratiques d'autosoins. Il peut s'agir de journées de ressourcement qui permettent de refaire le plein d'énergie par le repos et la réflexion personnelle. Des pratiques progressistes — qui tiennent compte des maladies ou des problèmes de santé des membres de la famille et du rôle élargi traditionnellement dévolu aux femmes dans la famille — contribuent également aux plans d'autosoins.

Les organisations qui offrent des avantages progressistes aux titres des salaires, de la pension de retraite et de l'assurance-santé peuvent opter pour des possibilités innovatrices qui permettent de développer les compétences des employées. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence ont une expérience unique et dynamique à partager avec leurs homologues et avec la collectivité. Les différences régionales et locales sont rarement mises en lumière en raison des réseaux de communication fragmentés et du nombre restreint de conférences nationales. Un programme d'échange d'employées peut se révéler un moyen créatif de reconnaître la valeur collective de l'organisme et d'offrir à une employée l'occasion de travailler dans une autre ville, région ou province. Bien sûr, il faut la volonté, l'intérêt et le leadership de deux organismes pour concrétiser ce genre de projet.

> *« Dans mon milieu de travail, je me fais semoncer si je fais quelques heures supplémentaires. Je voudrais parfois prolonger ma journée de travail, surtout si j'ai établi un bon lien avec une famille. Lorsque j'ai fait valoir ce point de vue, on m'a répondu qu'il est important d'établir ses frontières pour les employées et les clients, qu'il y a autre chose que le travail dans la vie et qu'il est facile de tomber dans le piège des heures supplémentaires, qui amènent à se sentir épuisée et surchargée de travail. Je me suis réjouie, au bout du compte, de l'attitude de la direction. »*
>
> *– Une travailleuse fournissant des services de counselling de groupe*

Des études font état des effets profonds subis par les employées qui sont des témoins indirects d'atrocités de par leur travail dans le domaine de la lutte contre la violence, de même que des coûts personnels connexes. James Monroe assimile l'expérience du traumatisme vicariant à un risque professionnel. La responsabilité de ce risque pour la santé et la sécurité des employées peut être intégrée, en partie, aux activités du comité de santé et sécurité, si la taille de l'organisation le justifie. En second lieu, on peut former une équipe responsable des solutions au traumatisme vicariant pour appuyer les autosoins prévus par l'organisation. Un comité officiel, autorisé à utiliser du temps pour recommander des mesures, peut

solutions de rechange s'inscrit également dans les principes des autosoins. Une période de vacances dépassant les normes minimales en vigueur dans la province permet de vraiment décrocher. Prolonger un congé ou encourager les employées à prendre de longues vacances plutôt qu'une journée ici et là fait partie des autosoins. Accorder des journées d'autosoins ou des périodes de repos pour usure de compassion sont d'autres moyens d'aider les employées. Ces journées sont utilisées lorsque la pression, le stress et ou les traumatismes semblent déteindre sur les pratiques d'autosoins. Il peut s'agir de journées de ressourcement qui permettent de refaire le plein d'énergie par le repos et la réflexion personnelle. Des pratiques progressistes — qui tiennent compte des maladies ou des problèmes de santé des membres de la famille et du rôle élargi traditionnellement dévolu aux femmes dans la famille — contribuent également aux plans d'autosoins.

Les organisations qui offrent des avantages progressistes aux titres des salaires, de la pension de retraite et de l'assurance-santé peuvent opter pour des possibilités innovatrices qui permettent de développer les compétences des employées. Les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence ont une expérience unique et dynamique à partager avec leurs homologues et avec la collectivité. Les différences régionales et locales sont rarement mises en lumière en raison des réseaux de communication fragmentés et du nombre restreint de conférences nationales. Un programme d'échange d'employées peut se révéler un moyen créatif de reconnaître la valeur collective de l'organisme et d'offrir à une employée l'occasion de travailler dans une autre ville, région ou province. Bien sûr, il faut la volonté, l'intérêt et le leadership de deux organismes pour concrétiser ce genre de projet.

> *« Dans mon milieu de travail, je me fais semoncer si je fais quelques heures supplémentaires. Je voudrais parfois prolonger ma journée de travail, surtout si j'ai établi un bon lien avec une famille. Lorsque j'ai fait valoir ce point de vue, on m'a répondu qu'il est important d'établir ses frontières pour les employées et les clients, qu'il y a autre chose que le travail dans la vie et qu'il est facile de tomber dans le piège des heures supplémentaires, qui amènent à se sentir épuisée et surchargée de travail. Je me suis réjouie, au bout du compte, de l'attitude de la direction. »*
>
> *– Une travailleuse fournissant des services de counselling de groupe*

Des études font état des effets profonds subis par les employées qui sont des témoins indirects d'atrocités de par leur travail dans le domaine de la lutte contre la violence, de même que des coûts personnels connexes. James Monroe assimile l'expérience du traumatisme vicariant à un risque professionnel. La responsabilité de ce risque pour la santé et la sécurité des employées peut être intégrée, en partie, aux activités du comité de santé et sécurité, si la taille de l'organisation le justifie. En second lieu, on peut former une équipe responsable des solutions au traumatisme vicariant pour appuyer les autosoins prévus par l'organisation. Un comité officiel, autorisé à utiliser du temps pour recommander des mesures, peut

inciter le groupe à rester à l'affût des symptômes de traumatisme vicariant aux niveaux individuel et organisationnel.

4.7.2 Formation

La question de la violence faite aux femmes continue d'évoluer. Les changements dans les structures provinciales, le financement et la conjoncture économique ont une incidence sur le profil de la clientèle, et partant, sur les programmes offerts par les organismes. Par suite de changements apportés récemment aux politiques des établissements psychiatriques, par exemple, les personnes aux prises avec des problèmes aigus de santé mentale sont référées en plus grand nombre aux services communautaires. Dans le cas des femmes dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français, il faut interpréter leurs demandes en tenant compte de leur culture et comprendre leurs besoins particuliers. Répondre aux besoins des femmes ayant une déficience nécessite une attitude et des aménagements physiques particuliers en vue d'assurer un milieu accueillant et accessible. Il faut être sensible et compréhensif pour travailler avec des personnes qui ont eu des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie ou qui ont été victimes de violence durant leur enfance, de violence rituelle ou de harcèlement sexuel. Il est irréaliste et injuste pour les employées de tenir pour acquis qu'elles peuvent acquérir toute l'expertise requise dans ce milieu en constante évolution sans l'engagement de l'organisation à fournir des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel. Des séances de formation internes périodiques constituent des solutions peu coûteuses, en l'occurrence. Des séances de sensibilisation au racisme et à l'homophobie, et de la formation concernant les techniques de résolution des conflits, nécessitent du temps et des ressources supplémentaires. Ces efforts favorisent la participation des employées, une meilleure intégration de leurs compétences et les changements d'attitude requis pour répondre aux besoins de la collectivité.

Les ateliers sur le traumatisme vicariant aident à sensibiliser l'employée et l'organisation aux symptômes à surveiller et donnent l'occasion d'en discuter. Ils permettent de présenter des solutions réalistes qui encouragent tant les employées que l'organisation à adopter des pratiques saines et de discuter de ces solutions. Les ateliers sur la gestion du stress ne traitent généralement pas des effets profonds et complexes de ce genre de travail et portent essentiellement sur les techniques de prévention du stress. Étant donné que le traumatisme vicariant ne peut être prévenu, les ateliers devraient traiter des changements qui s'opèrent dans tous les domaines de la vie des employées. Le personnel administratif et de soutien peut également tirer parti de ce genre d'ateliers.

Un programme de formation est efficace dans la mesure où l'instructeur l'est. Un programme bien conçu et un instructeur compétent peuvent ajouter au perfectionnement des employées. Si l'on a l'intention de recourir à un instructeur de l'extérieur pour les séances de formation sur le traumatisme vicariant, il est recommandé

d'établir un contrat ou une entente afin de veiller à ce que l'instructeur donne la formation demandée.

De plus, l'instructeur doit :

- présenter le plan de la séance à l'avance
- comprendre ce milieu particulier et adapter son langage et son style en conséquence
- accepter d'avance d'être évalué
- respecter le caractère confidentiel des discussions avec le groupe.

Il incombe à l'organisation de veiller à ce que l'instructeur soit dûment renseigné sur l'organisation, ses effectifs et les besoins en matière de formation avant la date de la séance. En maintenant son engagement à répondre aux divers besoins de ses employées, l'organisation peut trouver des solutions efficaces pour contrer les effets personnels et organisationnels du traumatisme vicariant.

4.7.3 Personnel administratif et de soutien

Liste de mesures à prendre :

- Signer des ententes de services professionnels confirmant les responsabilités des postes à la date du recrutement et de l'initiation.
- Prévoir une supervision qui tient compte du traumatisme vicariant.
- Prévoir de la formation et des ateliers internes à l'intention du personnel administratif et de soutien.
- Respecter le personnel administratif.
- Fournir la possibilité de tenir des séances de debriefing.

« Je travaille dans les services administratifs. Les employées des services de counselling nous parlent constamment des appels difficiles qu'elles ont traités, des histoires horribles qu'elles viennent d'entendre, de l'ampleur de la charge de travail au refuge. Nous n'entendons parler que de danger, de situations à risque élevé et de problèmes, puis je vais dans la résidence et je lis la détresse dans les yeux de ces enfants...Ça me brise le cœur. »

– Une employée du soutien administratif

Les employées des services administratifs et de soutien des organismes ne dispensent généralement pas de services d'intervention ou de counselling directs; cependant, elles ont des contacts avec les clients et la population. Les employées du soutien administratif répondent aux appels téléphoniques reçus des agresseurs et des harceleurs et sont souvent les premières à entendre la colère et la haine. Elles reçoivent une formation sur le traitement de ces appels et sur les consignes de sécurité. Il arrive aussi que des femmes en crise téléphonent en utilisant la ligne d'affaires ou commerciale. Étant donné qu'il serait très malvenu de les interrompre, les employées entendent des bribes de leur histoire avant de pouvoir réacheminer l'appel à la personne appropriée. Les employées des services de counselling parlent parfois de séances de counselling ou de cas difficiles avec le personnel des services administratifs ou de soutien. Les effectifs peu nombreux que représentent ces personnes dans une

d'établir un contrat ou une entente afin de veiller à ce que l'instructeur donne la formation demandée.

De plus, l'instructeur doit :

- présenter le plan de la séance à l'avance
- comprendre ce milieu particulier et adapter son langage et son style en conséquence
- accepter d'avance d'être évalué
- respecter le caractère confidentiel des discussions avec le groupe.

Il incombe à l'organisation de veiller à ce que l'instructeur soit dûment renseigné sur l'organisation, ses effectifs et les besoins en matière de formation avant la date de la séance. En maintenant son engagement à répondre aux divers besoins de ses employées, l'organisation peut trouver des solutions efficaces pour contrer les effets personnels et organisationnels du traumatisme vicariant.

4.7.3 Personnel administratif et de soutien

Liste de mesures à prendre :

- Signer des ententes de services professionnels confirmant les responsabilités des postes à la date du recrutement et de l'initiation.
- Prévoir une supervision qui tient compte du traumatisme vicariant.
- Prévoir de la formation et des ateliers internes à l'intention du personnel administratif et de soutien.
- Respecter le personnel administratif.
- Fournir la possibilité de tenir des séances de debriefing.

> ***« Je travaille dans les services administratifs. Les employées des services de counselling nous parlent constamment des appels difficiles qu'elles ont traités, des histoires horribles qu'elles viennent d'entendre, de l'ampleur de la charge de travail au refuge. Nous n'entendons parler que de danger, de situations à risque élevé et de problèmes, puis je vais dans la résidence et je lis la détresse dans les yeux de ces enfants...Ça me brise le cœur. »***
>
> ***– Une employée du soutien administratif***

Les employées des services administratifs et de soutien des organismes ne dispensent généralement pas de services d'intervention ou de counselling directs; cependant, elles ont des contacts avec les clients et la population. Les employées du soutien administratif répondent aux appels téléphoniques reçus des agresseurs et des harceleurs et sont souvent les premières à entendre la colère et la haine. Elles reçoivent une formation sur le traitement de ces appels et sur les consignes de sécurité. Il arrive aussi que des femmes en crise téléphonent en utilisant la ligne d'affaires ou commerciale. Étant donné qu'il serait très malvenu de les interrompre, les employées entendent des bribes de leur histoire avant de pouvoir réacheminer l'appel à la personne appropriée. Les employées des services de counselling parlent parfois de séances de counselling ou de cas difficiles avec le personnel des services administratifs ou de soutien. Les effectifs peu nombreux que représentent ces personnes dans une

organisation ne participent généralement pas aux séances de planification des cas ou de consultation des pairs, et leur participation ne serait d'ailleurs pas indiquée. Dans un grand nombre de cas, l'exposition du personnel administratif aux traumatismes n'est guère reconnue ou prise en considération.

Le personnel administratif devrait participer aux séances de formation, en particulier celles qui portent sur le traumatisme vicariant et les autosoins. Ces employées font partie intégrante des opérations, et leur participation aux ateliers et aux séances de formation internes peut leur être bénéfique. Ceux-ci peuvent effectivement les aider à mieux comprendre la problématique de la violence faite aux femmes et faciliter leurs rapports avec le grand public. Afin d'inciter le personnel administratif à éviter d'intervenir dans les activités de counselling ou d'aide avec les clientes ou les résidentes, on peut profiter des séances d'initiation et de supervision pour discuter des normes professionnelles et clarifier les fonctions de leur poste. Une entente liée aux normes professionnelles, signée lors du recrutement et de l'initiation des nouvelles employées, permet de confirmer les responsabilités du poste et les limites de leur intervention. Le personnel administratif peut bénéficier de séances de supervision courantes où il a la possibilité de discuter de ses expériences. Les membres de l'équipe des services d'administration — qui comprend des représentants des services financiers internes, des services de financement et du soutien — peuvent avoir intérêt à tenir une réunion, à l'occasion, pour examiner des questions liées à la sécurité et discuter d'expériences qui les ont marqués.

4.7.4 Recrutement

Liste de mesures à prendre :

- Sélectionner les candidates en fonction de l'équilibre existant entre leur expérience de vie, leur expérience d'un milieu où les services s'adressent aux femmes et leur instruction.
- Poser, entre autres, des questions sur :
  - leur idéologie et les valeurs féministes
  - les attentes concernant la culture de l'organisation
  - leurs expériences
  - le traumatisme vicariant et les autosoins
  - la compréhension des questions liées à l'équité et à la diversité par rapport au milieu de travail et aux clients.
- Prévoir des auto-évaluations du genre de travail préféré par la personne.
- Préparer des auto-évaluations.
- Discuter de l'expérience personnelle de la violence.
- Fournir aux candidates les renseignements nécessaires sur le travail et la culture de l'organisation pour qu'elles puissent prendre une décision éclairée.
- Fournir dans le contrat des renseignements sur les effets du traumatisme vicariant.

Le processus de recrutement est une démarche visant à dénicher la candidate chez laquelle les compétences, l'expérience et la philosophie sont les mieux équilibrées et qui a le meilleur potentiel de réussite dans ce milieu de travail particulier. Un grand nombre de raisons sous-tendent la décision de travailler dans un milieu qui sert des femmes victimes de violence et d'abus, leurs enfants ou leurs agresseurs. Un grand nombre des candidates sont intéressées à travailler dans l'organisme ou le service parce que celui-ci sert des femmes et qu'elles veulent apporter du changement dans un milieu qui vise justement à faire innover. On choisit de travailler ou de faire du bénévolat dans ce domaine pour diverses raisons, notamment :

- aider des gens dans le besoin
- aider les femmes et leurs enfants
- aider à en finir avec la violence faite aux femmes
- fournir une compétence particulière au programme
- accomplir un travail très satisfaisant lié à son domaine d'études
- faire partie d'un monde qui innove
- évoluer dans un milieu féministe
- faire partie du mouvement des femmes et contribuer aux mesures de justice sociale
- surmonter ses propres expériences traumatiques
- donner en retour

Les auto-évaluations du traumatisme vicariant peuvent aider à préparer les questions d'entrevue et aider les candidates à évaluer leur qualités pour le poste. Avant d'accepter un emploi ou de signer un contrat de travail, la candidate devrait rencontrer une conseillère qui lui fait faire une visite des lieux et profite de l'occasion pour lui parler des réalités du travail. Cet examen et cette occasion de se faire sa propre idée de la situation pourraient aider à identifier et à éviter les problèmes susceptibles de se poser dans l'avenir.

Les femmes qui ont des antécédents de violence peuvent se révéler un atout précieux dans toute organisation, surtout si elles ont pu trouver une solution personnelle à leurs expériences.

« Je n'étais pas capable de travailler au refuge. Chaque fois que j'entendais sonner le téléphone de la ligne d'urgence, je figeais, terrifiée par l'idée que j'allais peut-être entendre une histoire d'horreur. J'ai quitté cet emploi après quatre semaines. »

– Une conseillère qui travaille maintenant dans un organisme de service social

Si l'exposition au travail fait remonter à la surface des souvenirs pénibles et des problèmes non résolus, le milieu risque de porter atteinte à l'employée, à l'équipe et même à la cliente. Compte tenu de l'empathie avec laquelle les conseillères font leur travail et du fait qu'il n'est pas toujours possible de maintenir une distance professionnelle, les frontières entre l'employée et la cliente peuvent devenir floues. Or, cette situation risque d'avoir des effets néfastes. Une initiation et une

Le processus de recrutement est une démarche visant à dénicher la candidate chez laquelle les compétences, l'expérience et la philosophie sont les mieux équilibrées et qui a le meilleur potentiel de réussite dans ce milieu de travail particulier. Un grand nombre de raisons sous-tendent la décision de travailler dans un milieu qui sert des femmes victimes de violence et d'abus, leurs enfants ou leurs agresseurs. Un grand nombre des candidates sont intéressées à travailler dans l'organisme ou le service parce que celui-ci sert des femmes et qu'elles veulent apporter du changement dans un milieu qui vise justement à faire innover. On choisit de travailler ou de faire du bénévolat dans ce domaine pour diverses raisons, notamment :

- aider des gens dans le besoin
- aider les femmes et leurs enfants
- aider à en finir avec la violence faite aux femmes
- fournir une compétence particulière au programme
- accomplir un travail très satisfaisant lié à son domaine d'études
- faire partie d'un monde qui innove
- évoluer dans un milieu féministe
- faire partie du mouvement des femmes et contribuer aux mesures de justice sociale
- surmonter ses propres expériences traumatiques
- donner en retour

Les auto-évaluations du traumatisme vicariant peuvent aider à préparer les questions d'entrevue et aider les candidates à évaluer leur qualités pour le poste. Avant d'accepter un emploi ou de signer un contrat de travail, la candidate devrait rencontrer une conseillère qui lui fait faire une visite des lieux et profite de l'occasion pour lui parler des réalités du travail. Cet examen et cette occasion de se faire sa propre idée de la situation pourraient aider à identifier et à éviter les problèmes susceptibles de se poser dans l'avenir.

Les femmes qui ont des antécédents de violence peuvent se révéler un atout précieux dans toute organisation, surtout si elles ont pu trouver une solution personnelle à leurs expériences.

> *« Je n'étais pas capable de travailler au refuge. Chaque fois que j'entendais sonner le téléphone de la ligne d'urgence, je figeais, terrifiée par l'idée que j'allais peut-être entendre une histoire d'horreur. J'ai quitté cet emploi après quatre semaines. »*
>
> *– Une conseillère qui travaille maintenant dans un organisme de service social*

Si l'exposition au travail fait remonter à la surface des souvenirs pénibles et des problèmes non résolus, le milieu risque de porter atteinte à l'employée, à l'équipe et même à la cliente. Compte tenu de l'empathie avec laquelle les conseillères font leur travail et du fait qu'il n'est pas toujours possible de maintenir une distance professionnelle, les frontières entre l'employée et la cliente peuvent devenir floues. Or, cette situation risque d'avoir des effets néfastes. Une initiation et une

supervision efficaces, un processus structuré de consultation des pairs et de soutien organisationnel sont nécessaires pour faire face à cette situation difficile et courante.

La phase du recrutement et de l'embauchage est une période cruciale pour l'employée et l'employeur. Il s'agit de l'une des rares occasions où les deux parties peuvent poser des questions directes pour déterminer s'il y a compatibilité entre la candidate et l'organisation. Le processus de recrutement, de sélection et d'entrevue peut prendre, au total, plus de 30 heures par employée. Lorsque le recrutement est confié à un comité, il faut prévoir un investissement de temps considérable et précieux. Il faut préparer l'entrevue, soit élaborer des questions visant à évaluer les compétences, les attitudes et le comportement, de même que des scénarios permettant de confirmer les compétences en matière de résolution de problèmes, les valeurs et les aspirations professionnelles de la candidate. Les nouvelles employées ont également l'occasion de poser des questions importantes concernant le soutien offert quant aux autosoins*, les définitions des notions utilisées dans le contexte féministe, les possibilités de formation et les valeurs de l'organisation. Comme de nombreuses employées le constatent, le milieu est très différent de celui auquel on s'attend, et l'entrevue est un moyen utile de présenter la réalité telle qu'elle est et d'améliorer la compréhension de cette problématique.

Voici une liste de questions d'entrevue :

- Quels seront, à votre avis, les effets sur vous qu'aura votre travail d'intervention et de counselling auprès des femmes?
- Quelles sont vos pratiques actuelles en matière d'autosoins et quels changements y apporterez-vous?
- Quelle influence votre expérience de la violence devrait-elle avoir, selon vous, sur votre travail?

  (Lorsqu'on pose une question directe, on obtient généralement une réponse directe. Si les candidates n'ont jamais imaginé leur vie dans un contexte de violence, cela peut témoigner d'une discordance entre leur philosophie et leur style de vie.)
- Travailler dans un milieu exigeant, à un rythme effréné, peut être très stressant. Indiquez quelques-uns des moyens que vous utilisez pour gérer votre stress.
- Décrivez un événement récent où vous avez dû exercer votre pouvoir personnel.
- Quelle est votre définition de la perspective féministe?
- Comment appliquez-vous votre perspective féministe dans votre vie quotidienne?
- Quelle est la question sociale que vous considérez comme la plus importante aujourd'hui?
- Qu'avez-vous accompli dans ce contexte ou comment avez-vous contribué au changement?

* autogestion de la santé

4.7.5 Initiation et formation

Liste de mesures à prendre :

- Organiser une visite des lieux et offrir la possibilité de rencontrer les conseillères.
- Les nouvelles employées signent un contrat de travail qui comprend une section dans laquelle elles reconnaissent avoir été informées des effets du traumatisme vicariant.
- Définir les principes, les convictions et les notions de fonctionnement du féminisme, de l'abus, de la violence faite aux femmes et des questions liées à l'équité.
- Examiner la documentation concernant le traumatisme vicariant et les autosoins.
- Faire l'auto-évaluation du traumatisme vicariant.
- Fournir les documents à lire.
- Présenter un vidéo sur le traumatisme vicariant.
- Indiquer des moyens de se retirer avec tact.
- Offrir une séance aux membres de la famille.

Lorsque les candidates ont été choisies, l'organisation doit assurer un processus d'initiation efficace qui s'échelonne sur une période donnée. Revenir périodiquement sur les questions abordées lors de l'initiation avec la nouvelle employée est un moyen de vérifier si elles ont été comprises.

« La formation que j'ai reçue concernant mon travail était excellente et je crois qu'elle m'a préparée au travail qui m'attendait. Je suis ravie que nous ayons eu autant de séances de formation intenses, de révisions et de questions, de même que de périodes d'observation avant d'effectuer le travail seules. Lorsque j'ai commencé à travailler d'une manière autonome, je me sentais à l'aise avec les tâches de mon poste et j'étais capable de concentrer mon attention sur les résidentes et de prendre soin de moi. D'ailleurs, les autosoins et le traumatisme vicariant sont des questions qui ont été traitées durant la formation. »

– Une conseillère ayant une année d'expérience

Dans son article « Ethical Issues Associated with Secondary Trauma in Therapists », James Munroe (1995) indique qu'en plus d'être centrées sur le client, les organisations doivent être centrées sur l'aidant pour assurer la santé et le bien-être à long terme du dispensateur de soins. En adaptant les lignes directrices déontologiques de *l'American Psychological Association* concernant la nécessité pour les organisations d'être centrées sur l'aidant, il définit l'obligation éthique des organisations de prévoir des mesures comme le « devoir de prévenir » et le « devoir de former » le personnel au sujet du traumatisme vicariant.

Voici une version adaptée de sa « Formule de consentement éclairé proposée pour les personnes intervenant auprès de victimes de traumatismes » :

4.7.5 Initiation et formation

Liste de mesures à prendre :

- Organiser une visite des lieux et offrir la possibilité de rencontrer les conseillères.
- Les nouvelles employées signent un contrat de travail qui comprend une section dans laquelle elles reconnaissent avoir été informées des effets du traumatisme vicariant.
- Définir les principes, les convictions et les notions de fonctionnement du féminisme, de l'abus, de la violence faite aux femmes et des questions liées à l'équité.
- Examiner la documentation concernant le traumatisme vicariant et les autosoins.
- Faire l'auto-évaluation du traumatisme vicariant.
- Fournir les documents à lire.
- Présenter un vidéo sur le traumatisme vicariant.
- Indiquer des moyens de se retirer avec tact.
- Offrir une séance aux membres de la famille.

Lorsque les candidates ont été choisies, l'organisation doit assurer un processus d'initiation efficace qui s'échelonne sur une période donnée. Revenir périodiquement sur les questions abordées lors de l'initiation avec la nouvelle employée est un moyen de vérifier si elles ont été comprises.

> ***« La formation que j'ai reçue concernant mon travail était excellente et je crois qu'elle m'a préparée au travail qui m'attendait. Je suis ravie que nous ayons eu autant de séances de formation intenses, de révisions et de questions, de même que de périodes d'observation avant d'effectuer le travail seules. Lorsque j'ai commencé à travailler d'une manière autonome, je me sentais à l'aise avec les tâches de mon poste et j'étais capable de concentrer mon attention sur les résidentes et de prendre soin de moi. D'ailleurs, les autosoins et le traumatisme vicariant sont des questions qui ont été traitées durant la formation. »***
>
> ***– Une conseillère ayant une année d'expérience***

Dans son article « Ethical Issues Associated with Secondary Trauma in Therapists », James Munroe (1995) indique qu'en plus d'être centrées sur le client, les organisations doivent être centrées sur l'aidant pour assurer la santé et le bien-être à long terme du dispensateur de soins. En adaptant les lignes directrices déontologiques de *l'American Psychological Association* concernant la nécessité pour les organisations d'être centrées sur l'aidant, il définit l'obligation éthique des organisations de prévoir des mesures comme le « devoir de prévenir » et le « devoir de former » le personnel au sujet du traumatisme vicariant.

Voici une version adaptée de sa « Formule de consentement éclairé proposée pour les personnes intervenant auprès de victimes de traumatismes » :

Formule de consentement pour les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence

Je, _____ , ai été dûment informé par le personnel de _____ que le travail consiste à intervenir auprès de survivantes de traumatismes et que je serai inévitablement exposé aux effets du traumatisme vicariant. J'ai été informé que les conséquences peuvent être positives ou négatives; si elles sont reconnues, ces réactions peuvent être perçues comme analogues aux réactions des clients aux traumatismes et, à ce titre, elles constituent une information clinique précieuse; si elles sont niées ou ignorées, ces réactions peuvent changer ma perception du monde, ce qui peut altérer mon jugement clinique et déteindre sur ma vie privée. J'ai été informé que mon âge, mon expérience ou ma formation professionnelle ne me protègent pas nécessairement contre le traumatisme vicariant. J'ai été informé que le personnel s'attend à ce que chacun des membres, moi y compris, veille à comprendre les effets qu'exerce son travail d'intervention auprès des clients et agisse en conséquence. J'ai été informé que je peux ne pas être conscient des effets de ce travail sur moi-même à un moment donné. J'ai été informé que les membres du personnel considèrent toutes leurs actions et interactions se rapportant au traumatisme vicariant comme des modèles pour les clients et que chacun des membres du personnel doit reconnaître qu'il a une obligation éthique de pratiquer les autosoins adéquats.

Signature : _____ Date : _____

(Munroe, 1995)

L'information communiquée dans le cadre de l'initiation porte notamment sur la structure organisationnelle, les pratiques de communication, le rôle du conseil d'administration, les questions liées à l'équité, les principes, les convictions, les définitions utilisées par l'organisme, la langue et les politiques. Les milieux de travail qui s'efforcent d'élaborer des lignes directrices et des politiques simples sur une gamme variée de sujets contribuent éventuellement à dissiper la confusion et le stress chez les nouveaux employés. Donner le ton par le biais politique lié aux ressources humaines, en particulier celles qui portent sur le temps accordé pour le ressourcement, permet de souligner l'importance des autosoins.

4.7.6 Un modèle de formation pour les conseillères

Marg McGill, du *Sexual Assault Centre London*, a élaboré un modèle non publié de guérison appelé « *Activating the Internal Healer* ». Le modèle repose sur une analyse féministe qui reconnaît la force et les moyens requis pour relever les défis posés par le travail d'intervention auprès des femmes victimes de violence et d'abus. La formation, ou la phase I, dure 25 heures et s'échelonne sur une période de huit semaines. Elle comprend des cours théoriques, complétés par une expérience pratique visant à aider la stagiaire à développer des techniques de counselling de groupe efficaces. Les quatre ou cinq premières semaines comprennent essentiellement des cours théoriques, qui portent notamment sur les sujets suivants :

- théorie du traumatisme
- croissance normale et développement personnels
- analyse féministe – une analyse politique de la violence sexuelle
- psycho-dynamique, y compris le transfert et le contre-transfert
- expertise des troubles psychoaffectifs
- théorie du deuil
- traumatisme vicariant
- autosoins.

Les trois semaines suivantes sont consacrées à une expérience en groupe. Le travail de groupe vise à normaliser certaines des réactions courantes chez les clientes, notamment le désespoir, les troubles de l'appétit, la colère et le suicide. Les participantes surmontent leur vulnérabilité, ce qui les aide à anticiper et à accepter la colère des femmes, à comprendre les facteurs qui déclenchent les réactions personnelles aux événements décrits par la cliente. Les stagiaires examinent les différentes formes de la colère exprimée par les femmes, les relations et les concepts concernant les mères et les autosoins.

Lorsque l'expérience de groupe est terminée, chaque candidate au poste de conseillère subit un examen ou un quiz visant à confirmer qu'elle a assimilé les théories et les pratiques fondamentales du travail. Suivent une évaluation détaillée de la formation et une auto-évaluation, puis une entrevue avec l'instructeur. Cet exercice aide à déterminer le plan d'apprentissage individuel ou personnel.

La phase II est axée sur le mentorat, et les stagiaires ne suivent pas toutes cette formation. Certains considèrent l'expérience enrichissante et retournent à leur organisme d'attache mettre leurs nouvelles compétence en pratique, et d'autres reconnaissent que ce type de counselling ne leur convient pas. D'autres constatent, par suite de l'exposition à l'information et aux différentes formes de violence, qu'un travail personnel s'impose avant qu'elles puissent exercer les fonctions de conseillère de groupe. Durant cette phase, une conseillère de groupe expérimentée est jumelée à une stagiaire pour aider à l'animation de groupe. Une évaluation est effectuée à mi-chemin, suivie d'une autoévaluation approfondie et d'une évaluation par le mentor. Au terme de cette

phase, la stagiaire peut exercer un emploi de conseillère de groupe. L'organisation offre plusieurs contrats pour des emplois de conseillère de groupe, qui permettent d'acquérir de l'expérience et des connaissances sur la complexité de la question de la violence sexuelle.

4.7.7 Relations personnelles des employées

Liste de mesures à prendre :

- Tenir des séances d'initiation à l'intention des membres de la famille.
- Organiser, tout au cours de l'année, des événements auxquels les familles sont conviées.

> ***« Ma vision de la vie pour moi et mes enfants n'est pas très optimiste. J'ai constamment l'impression qu'il pourrait arriver quelque chose à eux ou à moi. J'ai tendance à les surprotéger, à être excessivement méfiante. Je leur fais la morale sur les dangers de ce monde, et je les mets surtout en garde contre les gens. »***
>
> ***– Une intervenante défendant les droits des victimes***

Le travail a souvent une influence sur les relations avec la famille et les amis. Des choses simples comme une bonne journée de travail peuvent avoir une influence sur le comportement en dehors des heures de travail. Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence n'est pas facile, et les intervenantes subissent des effets qui ne sont pas évidents pour leur entourage. Les enfants peuvent ne pas comprendre l'attitude surprotectrice d'un parent. Les conjoints et les amis peuvent avoir de la difficulté à comprendre l'hypersensibilité à certains événements ou à certains commentaires. Chacune des intervenantes a la responsabilité de trouver elle-même des moyens de libérer les tensions subies durant la journée et d'accepter que son comportement déteigne sur ses relations avec sa famille et ses amis. Les organisations peuvent aider les employées dans le contexte particulier de la lutte contre la violence en mettant à contribution les membres de leur famille à des étapes clés de la carrière de l'employée.

Bien que le travail semble parfois prendre presque toute la place dans la vie des employées, celles-ci maintiennent des relations avec leurs parents, leurs conjoints, leurs enfants, leur famille, leurs amis et la collectivité. Les conseillères et les membres du personnel sont très conscients du risque élevé lié à leur travail et de l'obligation de respecter rigoureusement la confidentialité. Les employées peuvent présumer qu'en épargnant à leur famille et à leurs amis les réalités de leur travail, elles leur épargneront l'exposition aux traumatismes.

Les employées parlent d'autres aspects de leur travail, notamment des relations avec leurs collègues, des questions et des défis qui se présentent dans le milieu de travail. Des membres de la famille les conduisent parfois au travail et viennent les chercher après le travail sans jamais franchir la porte du centre. Ainsi, le milieu de travail devient pour eux cet endroit mystérieux, à la fois sûr et potentiellement dangereux.

phase, la stagiaire peut exercer un emploi de conseillère de groupe. L'organisation offre plusieurs contrats pour des emplois de conseillère de groupe, qui permettent d'acquérir de l'expérience et des connaissances sur la complexité de la question de la violence sexuelle.

4.7.7 Relations personnelles des employées

Liste de mesures à prendre :

- Tenir des séances d'initiation à l'intention des membres de la famille.
- Organiser, tout au cours de l'année, des événements auxquels les familles sont conviées.

« Ma vision de la vie pour moi et mes enfants n'est pas très optimiste. J'ai constamment l'impression qu'il pourrait arriver quelque chose à eux ou à moi. J'ai tendance à les surprotéger, à être excessivement méfiante. Je leur fais la morale sur les dangers de ce monde, et je les mets surtout en garde contre les gens. »

– Une intervenante défendant les droits des victimes

Le travail a souvent une influence sur les relations avec la famille et les amis. Des choses simples comme une bonne journée de travail peuvent avoir une influence sur le comportement en dehors des heures de travail. Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence n'est pas facile, et les intervenantes subissent des effets qui ne sont pas évidents pour leur entourage. Les enfants peuvent ne pas comprendre l'attitude surprotectrice d'un parent. Les conjoints et les amis peuvent avoir de la difficulté à comprendre l'hypersensibilité à certains événements ou à certains commentaires. Chacune des intervenantes a la responsabilité de trouver elle-même des moyens de libérer les tensions subies durant la journée et d'accepter que son comportement déteigne sur ses relations avec sa famille et ses amis. Les organisations peuvent aider les employées dans le contexte particulier de la lutte contre la violence en mettant à contribution les membres de leur famille à des étapes clés de la carrière de l'employée.

Bien que le travail semble parfois prendre presque toute la place dans la vie des employées, celles-ci maintiennent des relations avec leurs parents, leurs conjoints, leurs enfants, leur famille, leurs amis et la collectivité. Les conseillères et les membres du personnel sont très conscients du risque élevé lié à leur travail et de l'obligation de respecter rigoureusement la confidentialité. Les employées peuvent présumer qu'en épargnant à leur famille et à leurs amis les réalités de leur travail, elles leur épargneront l'exposition aux traumatismes.

Les employées parlent d'autres aspects de leur travail, notamment des relations avec leurs collègues, des questions et des défis qui se présentent dans le milieu de travail. Des membres de la famille les conduisent parfois au travail et viennent les chercher après le travail sans jamais franchir la porte du centre. Ainsi, le milieu de travail devient pour eux cet endroit mystérieux, à la fois sûr et potentiellement dangereux.

Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence peut changer les gens. Par conséquent, il aura des effets sur les relations, que ce soit avec les proches ou d'autres personnes. On peut informer les employées de cette réalité et les aider à y faire face. Durant l'initiation, on peut offrir une séance à l'intention des membres de la famille, y compris les enfants, dans le but de démystifier le milieu. La séance d'initiation à l'intention des familles et des conjoints pourrait comprendre ce qui suit :

- Fournir les définitions de féminisme et d'abus.
- Faire une visite guidée des lieux.
- Discuter du traumatisme vicariant et des autosoins.
- Organiser, tout au cours de l'année, des événements auxquels les familles sont conviées.
- Présenter des vidéos (p. ex. « *Backlash: Resistance to Change* »).

« Je blâmais ce refuge pour femmes pour tous les changements que je constatais chez ma fille. Tout était prétexte à un débat ou à une discussion sur l'ordre des choses. Jusqu'au jour où une de mes amies du cercle paroissial, qui avait été victime d'une agression sexuelle, m'a téléphoné, sachant où travaillait ma fille. Elle avait honte, elle avait peur et elle ne savait que faire; j'ai téléphoné à ma fille et j'ai vu ce qu'elle savait faire. Je suis si fière d'elle! »

– La mère d'une conseillère dans un centre d'aide

Trouver des occasions de sensibiliser la famille à la culture organisationnelle, tout au long de l'année, peut aider à créer un cadre de soutien pour les employées. Un pique-nique familial auquel les enfants, les conjoints, la famille et les amis sont conviés donne l'occasion de présenter ses collègues en dehors des lieux de travail, dans un climat agréable et détendu. Les organisations qui tiennent des journées « porte ouverte » pour d'autres organismes et le milieu politique pourraient également inviter les familles.

« Lorsque j'ai tenté d'expliquer à mon conjoint que je changeais, que ma vision du monde était différente... que j'avais retrouvé ma jeunesse en apprenant à me connaître sur le plan politique, il m'a répondu qu'il ne voulait pas que je change. Peu après, nous nous sommes séparés. »

– Une conseillère en milieu résidentiel ayant cinq années d'expérience

F2

4.8 Supervision

« J'apprécie la politique de « porte ouverte » de ma superviseure. Lorsque nous avons les mêmes heures de travail, je me sens à l'aise de venir la rencontrer si j'ai besoin de ventiler. Je crois que le centre aurait intérêt à prévoir des séances de supervision où les employés pourraient ventiler et se détendre, et à promouvoir les autosoins. Bien que je sois très consciente des moyens que je dois utiliser pour prendre soin de moi, je suis parfois incapable d'y arriver dans ce milieu ou lorsque je suis trop épuisée pour le faire de retour chez moi. »

– Une conseillère travaillant à temps partiel en milieu résidentiel

Liste de mesures à prendre :

- Reconnaître le lien entre le rendement, le traumatisme vicariant, la culture organisationnelle et le stress.
- Faire preuve de souplesse dans les politiques, les pratiques et la façon de répondre aux besoins des employées.
- Définir la consultation des pairs et la surveillance du rendement.
- Élaborer le processus de consultation des pairs, y compris les lignes directrices régissant le travail en groupe, en collaboration avec les employées.
- Établir une entente ou un contrat écrit pour les services d'un facilitateur de l'extérieur.
- Prévoir des congés payés périodiquement pour toutes les employées, y compris les employées de relève et à temps partiel.
- Élaborer un système de gestion du rendement s'inspirant d'un modèle qui favorise l'apprentissage continu.

Un manque de supervision semble entraîner un plus grand nombre de problèmes personnels ou de traumatisme vicariant chez les individus (Pearlman et Maclan, 1995). La supervision est une notion complexe pour les personnes qui travaillent dans le domaine de la lutte contre la violence. Il y a un manque de compréhension et une méfiance à l'égard de cette notion. C'est peut-être le mot « supervision » comme tel qui soulève ces craintes. L'expérience du pouvoir exercé abusivement sur l'employée dans le passé est incompatible avec la vision d'un milieu de travail féministe. L'échec de tentatives visant à instaurer la supervision dans le passé, notamment l'accès à des aides de l'extérieur, est enregistré dans la mémoire collective du groupe et peut susciter une résistance accrue lorsqu'on cherche à réinstaurer la supervision. La manière dont la supervision est exercée est aussi importante que la participation à la supervision.

L'organisation peut adopter des modèles de supervision qui réduisent la résistance et accroissent la possibilité de partager des expériences difficiles, de résoudre les problèmes et d'apprendre. La supervision qui est associée au rendement, ou est perçue comme étant associée au rendement, peut susciter des craintes ou des inquiétudes. Les employées peuvent être

Le travail dans le domaine de la lutte contre la violence peut changer les gens. Par conséquent, il aura des effets sur les relations, que ce soit avec les proches ou d'autres personnes. On peut informer les employées de cette réalité et les aider à y faire face. Durant l'initiation, on peut offrir une séance à l'intention des membres de la famille, y compris les enfants, dans le but de démystifier le milieu. La séance d'initiation à l'intention des familles et des conjoints pourrait comprendre ce qui suit :

- Fournir les définitions de féminisme et d'abus.
- Faire une visite guidée des lieux.
- Discuter du traumatisme vicariant et des autosoins.
- Organiser, tout au cours de l'année, des événements auxquels les familles sont conviées.
- Présenter des vidéos (p. ex. « *Backlash: Resistance to Change* »).

« Je blâmais ce refuge pour femmes pour tous les changements que je constatais chez ma fille. Tout était prétexte à un débat ou à une discussion sur l'ordre des choses. Jusqu'au jour où une de mes amies du cercle paroissial, qui avait été victime d'une agression sexuelle, m'a téléphoné, sachant où travaillait ma fille. Elle avait honte, elle avait peur et elle ne savait que faire; j'ai téléphoné à ma fille et j'ai vu ce qu'elle savait faire. Je suis si fière d'elle! »

– La mère d'une conseillère dans un centre d'aide

Trouver des occasions de sensibiliser la famille à la culture organisationnelle, tout au long de l'année, peut aider à créer un cadre de soutien pour les employées. Un pique-nique familial auquel les enfants, les conjoints, la famille et les amis sont conviés donne l'occasion de présenter ses collègues en dehors des lieux de travail, dans un climat agréable et détendu. Les organisations qui tiennent des journées « porte ouverte » pour d'autres organismes et le milieu politique pourraient également inviter les familles.

« Lorsque j'ai tenté d'expliquer à mon conjoint que je changeais, que ma vision du monde était différente... que j'avais retrouvé ma jeunesse en apprenant à me connaître sur le plan politique, il m'a répondu qu'il ne voulait pas que je change. Peu après, nous nous sommes séparés. »

– Une conseillère en milieu résidentiel ayant cinq années d'expérience

4.8 Supervision

« J'apprécie la politique de « porte ouverte » de ma superviseure. Lorsque nous avons les mêmes heures de travail, je me sens à l'aise de venir la rencontrer si j'ai besoin de ventiler. Je crois que le centre aurait intérêt à prévoir des séances de supervision où les employés pourraient ventiler et se détendre, et à promouvoir les autosoins. Bien que je sois très consciente des moyens que je dois utiliser pour prendre soin de moi, je suis parfois incapable d'y arriver dans ce milieu ou lorsque je suis trop épuisée pour le faire de retour chez moi. »

– Une conseillère travaillant à temps partiel en milieu résidentiel

Liste de mesures à prendre :

- Reconnaître le lien entre le rendement, le traumatisme vicariant, la culture organisationnelle et le stress.
- Faire preuve de souplesse dans les politiques, les pratiques et la façon de répondre aux besoins des employées.
- Définir la consultation des pairs et la surveillance du rendement.
- Élaborer le processus de consultation des pairs, y compris les lignes directrices régissant le travail en groupe, en collaboration avec les employées.
- Établir une entente ou un contrat écrit pour les services d'un facilitateur de l'extérieur.
- Prévoir des congés payés périodiquement pour toutes les employées, y compris les employées de relève et à temps partiel.
- Élaborer un système de gestion du rendement s'inspirant d'un modèle qui favorise l'apprentissage continu.

Un manque de supervision semble entraîner un plus grand nombre de problèmes personnels ou de traumatisme vicariant chez les individus (Pearlman et Maclan, 1995). La supervision est une notion complexe pour les personnes qui travaillent dans le domaine de la lutte contre la violence. Il y a un manque de compréhension et une méfiance à l'égard de cette notion. C'est peut-être le mot « supervision » comme tel qui soulève ces craintes. L'expérience du pouvoir exercé abusivement sur l'employée dans le passé est incompatible avec la vision d'un milieu de travail féministe. L'échec de tentatives visant à instaurer la supervision dans le passé, notamment l'accès à des aides de l'extérieur, est enregistré dans la mémoire collective du groupe et peut susciter une résistance accrue lorsqu'on cherche à réinstaurer la supervision. La manière dont la supervision est exercée est aussi importante que la participation à la supervision.

L'organisation peut adopter des modèles de supervision qui réduisent la résistance et accroissent la possibilité de partager des expériences difficiles, de résoudre les problèmes et d'apprendre. La supervision qui est associée au rendement, ou est perçue comme étant associée au rendement, peut susciter des craintes ou des inquiétudes. Les employées peuvent être

plus réticentes à parler d'une expérience ou de sentiments négatifs par rapport à une cliente si elles craignent que leurs commentaires donnent lieu à une mauvaise évaluation. Les modèles de supervision instaurés dans les organismes de lutte contre la violence doivent reconnaître la diversité des antécédents et des origines des effectifs (c.-à-d. les valeurs culturelles, les études et l'expérience) et s'harmoniser avec la philosophie de l'organisation. Le manque de ressources financières et les contraintes de temps peuvent être perçues comme des facteurs qui réduisent le temps éventuellement consacré à la prestation de services aux femmes et aux enfants.

La profession du travail social a élaboré des modèles de supervision clinique, et il existe des modèles de supervision fiables, qui prévoient du temps pour des séances de debriefing avec des superviseurs ou des pairs. Ces modèles n'ont pas toujours été apportés avec succès dans les organismes de lutte contre la violence, et il y a lieu d'examiner les forces et les faiblesses de différents modèles.

Il règne une certaine confusion quant aux différences entre la gestion du rendement, la supervision et la consultation des pairs, et les contraintes de temps et le manque de ressources sont des problèmes réels. Dans les circonstances, certaines organisations ont combiné la supervision et la gestion du rendement. Or, il y a une différence importante entre les principes et les pratiques de la supervision par les pairs ou de la consultation des pairs et ceux de la gestion du rendement. La gestion du rendement donne l'occasion de discuter du plan d'apprentissage personnel de l'employée, de questions liées au travail et de l'avancement professionnel ou du cheminement de carrière. Lorsque la gestion du rendement intègre les principes de l'apprentissage, l'expérience peut être gratifiante tant pour l'employée que pour l'organisation. Une évaluation périodique, par exemple tous les quatre mois, peut servir dans le cadre de l'examen de rendement annuel. Une gestion périodique du rendement permet d'éviter les surprises et elle est l'occasion de vérifier si l'employée comprend bien les politiques.

La consultation des pairs ou la supervision par les pairs permet aux employées de se livrer, de ventiler et de parler de leurs expériences librement, en toute sécurité. L'exercice se fait souvent en groupe, et un facilitateur y participe. La confidentialité est respectée, et le processus n'est pas lié à la gestion du rendement. La consultation des pairs peut être répartie en deux volets. Le premier est consacré au debriefing et à la résolution de problèmes en groupe, à une séance de counselling ou à une interaction avec une cliente. Si les employées se sentent à l'aise, elles peuvent profiter de l'occasion pour discuter d'émotions pénibles comme la colère et la tristesse. Avec le deuxième volet, consacré aux autosoins, cela permet d'insister davantage sur les autosoins personnels et organisationnels et de les examiner plus en détail. La dernière partie de la consultation des pairs peut être réservée à la méditation, à des thérapies corporelles, à l'humour ou à des « rituels purificatoires ». La consultation des pairs n'est pas l'occasion de discuter de la

dynamique du pouvoir au sein de l'organisme ou d'élaborer des politiques. Dans les milieux où le travail est plus stressant ou dans les centres de crise, on peut devoir tenir des séances de consultation des pairs toutes les semaines.

> ***« J'ai été embauchée comme superviseure – je passais la majeure partie de mon temps à faire du counselling auprès des employées au lieu d'assurer une supervision clinique. En bout de ligne, les employées, la direction et moi-même étions toutes insatisfaites, et j'ai quitté mon emploi, amère et en colère. »***
>
> ***– Une conseillère travaillant dans un organisme de counselling communautaire***

Retenir les services d'un facilitateur de l'extérieur pour diriger la consultation des pairs peut être une solution efficace pour certains groupes qui n'ont pas d'expérience ou qui sont méfiants envers le milieu. Dans certaines collectivités, des thérapeutes dûment formés et familiarisés avec la réalité des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence offrent du soutien. Ces personnes peuvent aider à percevoir les choses sous un angle intéressant, positif. Il faut cependant reconnaître que les thérapeutes n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour réussir en tant que facilitateur. Si l'organisation a recours aux services d'un facilitateur de l'extérieur, elle doit veiller à ce que le candidat satisfasse aux conditions suivantes :

- avoir les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger le processus
- recevoir une orientation concernant les pratiques et les politiques de l'organisation
- signer une déclaration dans laquelle il s'engage à ne pas divulguer à l'organisation les renseignements obtenus dans le cadre du processus
- accepter les conditions prévoyant le contenu du processus de consultation des pairs (et précisant surtout que le facilitateur n'est pas là pour discuter de questions liées au pouvoir ou aux stratégies de l'organisation)
- reconnaître que la personne qui agit en tant que membre du personnel, bénévole ou membre du conseil d'administration est en conflit d'intérêts
- consentir à un processus d'évaluation
- accepter les conditions liées au renouvellement et à la résiliation du contrat.

4.8.1 Pratiques cliniques ou de counselling

Liste de mesures à prendre :

- Faire des pauses durant la journée de travail.
- Assumer à tour de rôle les différentes fonctions ou tâches.
- Échanger ou répartir les responsabilités avec ses collègues durant le quart de travail.
- Réduire le nombre de cas.
- Réserver des journées au travail administratif, durant lesquelles il n'y a pas de rencontres avec les clientes.
- Prévoir du temps pour le debriefing et pour permettre aux travailleuses de ventiler.

dynamique du pouvoir au sein de l'organisme ou d'élaborer des politiques. Dans les milieux où le travail est plus stressant ou dans les centres de crise, on peut devoir tenir des séances de consultation des pairs toutes les semaines.

> *« J'ai été embauchée comme superviseure – Je passais la majeure partie de mon temps à faire du counselling auprès des employées au lieu d'assurer une supervision clinique. En bout de ligne, les employées, la direction et moi-même étions toutes insatisfaites, et j'ai quitté mon emploi, amère et en colère. »*
>
> *– Une conseillère travaillant dans un organisme de counselling communautaire*

Retenir les services d'un facilitateur de l'extérieur pour diriger la consultation des pairs peut être une solution efficace pour certains groupes qui n'ont pas d'expérience ou qui sont méfiants envers le milieu. Dans certaines collectivités, des thérapeutes dûment formés et familiarisés avec la réalité des travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence offrent du soutien. Ces personnes peuvent aider à percevoir les choses sous un angle intéressant, positif. Il faut cependant reconnaître que les thérapeutes n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour réussir en tant que facilitateur. Si l'organisation a recours aux services d'un facilitateur de l'extérieur, elle doit veiller à ce que le candidat satisfasse aux conditions suivantes :

- avoir les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger le processus
- recevoir une orientation concernant les pratiques et les politiques de l'organisation
- signer une déclaration dans laquelle il s'engage à ne pas divulguer à l'organisation les renseignements obtenus dans le cadre du processus
- accepter les conditions prévoyant le contenu du processus de consultation des pairs (et précisant surtout que le facilitateur n'est pas là pour discuter de questions liées au pouvoir ou aux stratégies de l'organisation)
- reconnaître que la personne qui agit en tant que membre du personnel, bénévole ou membre du conseil d'administration est en conflit d'intérêts
- consentir à un processus d'évaluation
- accepter les conditions liées au renouvellement et à la résiliation du contrat.

4.8.1 Pratiques cliniques ou de counselling

Liste de mesures à prendre :

- Faire des pauses durant la journée de travail.
- Assumer à tour de rôle les différentes fonctions ou tâches.
- Échanger ou répartir les responsabilités avec ses collègues durant le quart de travail.
- Réduire le nombre de cas.
- Réserver des journées au travail administratif, durant lesquelles il n'y a pas de rencontres avec les clientes.
- Prévoir du temps pour le debriefing et pour permettre aux travailleuses de ventiler.

- Participer à des projets spéciaux subventionnés ou dans le cadre de détachements.

Dans certains milieux de travail, il est plus facile de prévoir des pratiques d'autosoins. Les organismes qui exercent un certain contrôle sur le calendrier des rendez-vous peuvent faire preuve de souplesse et répondre davantage aux besoins de la conseillère. Faire des choix, comme se réserver du temps pour participer à des réunions communautaires, accomplir des tâches administratives ou consacrer de plus longues périodes aux autosoins, constituent des pratiques saines. Dans d'autres milieux, comme les refuges, il est plus difficile de décider de son emploi du temps. Quand les employées prennent l'habitude de déterminer si la situation est une crise ou un problème, elles peuvent gérer leur temps plus facilement et elles sont moins souvent exposées aux émotions que suscitent les situations de crise et moins souvent appelées à chercher des solutions axées sur ce genre de situations. Les travailleuses dans les refuges peuvent éventuellement partager leurs responsabilités ou assumer à tour de rôle certaines tâches, comme répondre aux appels d'urgence. Il faudrait encourager les employées à prévoir des pauses dans leur horaire de travail; elles peuvent se retirer dans une autre partie de l'immeuble ou dans une salle de repos réservée au personnel.

4.8.2 Debriefing sur le stress dû à un incident critique

Les conseillères et les membres du personnel vivent et travaillent en ayant constamment à l'esprit qu'un drame impliquant une cliente ou une résidente peut survenir en tout temps. Si une telle situation se présente, il faut pouvoir réconforter le personnel immédiatement. On peut facilement se procurer de l'information concernant le debriefing sur le stress dû à un incident critique et l'adapter au domaine de la lutte contre la violence. L'industrie du transport aérien, le personnel d'urgence et les systèmes d'éducation ont élaboré des systèmes de debriefing et de soutien qui peuvent être mis en application rapidement après une catastrophe, une tragédie ou un homicide. Des équipes d'intervention d'urgence en cas de traumatisme sont formées pour fournir des services de counselling en cas de crise et d'accident et elles ont les compétences nécessaires pour faire du debriefing et désamorcer les situations graves et tendues.

La *Critical Incident Stress Foundation* a conçu le *Critical Incident Stress Debriefing* (CISD) *Model*, pour lequel elle a obtenu un brevet. Ce modèle, qui allie intervention en cas de crise, éducation et théorie de la gestion du stress, vise à atténuer les séquelles du traumatisme pour la

personnel. Il est reconnu que la sensibilisation aux caractéristiques particulières des travailleurs associés à l'incident et la compréhension de ces caractéristiques sont nécessaires pour assurer une intervention efficace. Le modèle CISD préconise la création d'équipes multidisciplinaires pour ce genre d'intervention. Lors d'un décès ou d'un accident grave impliquant un pompier, par exemple, l'intervention d'un autre pompier, provenant généralement d'une autre unité ou d'un autre service, facilite les choses.

Le réseau du personnel d'urgence est plus étendu que le réseau local des organismes de lutte contre la violence. Cependant, un grand nombre de communautés ont des comités de coordination répartis géographiquement, à l'échelle régionale ou communautaire, qui ont reçu une formation se rapportant au debriefing sur le stress lié à un incident critique; ces comités pourraient former de petites équipes. L'élaboration d'un système d'intervention d'urgence, à la fois dans la communauté et au sein de l'organisme, peut faciliter une intervention adaptée si une catastrophe survient dans la localité.

Un stress traumatique combiné à un traumatisme vicariant constituent un problème grave, tant pour l'organisation que pour la personne, et des politiques et des pratiques qui tiennent compte des différences s'imposent dans les circonstances. Le debriefing sur le stress post-traumatique lié à un incident critique peut atténuer les séquelles majeures et à long terme. Le Plan d'intervention en cas de stress lié à un incident critique, présenté ci-après, s'inspire de deux modèles : *Traumatic Stress at Work* (Richards, 1994) de la *Leeds Permanent Building Society* et le *Critical Incident Debriefing Model.*

Pour plus de renseignements, consulter le site Web de l'ICISF : **http://www.icisf.org**

Immédiatement après un incident traumatique, on communique avec des responsables du debriefing dûment formés qui sont chargés de fournir un soutien au personnel et aux bénévoles. Les membres du personnel directement touchés par l'incident et ceux qui participent aux séances de debriefing sont rémunérés pour leur temps — éventuellement par le biais d'un fonds spécial constitué pour couvrir les coûts liés au personnel. Les mesures suivantes peuvent être prises en cas d'incident. Plusieurs d'entre elles nécessitent une planification et une préparation.

Plan d'intervention en cas de stress dû à un incident critique

Trousse d'urgence
La trousse scellée est ouverte par le personnel après un incident critique. Elle contient la liste des étapes à suivre, une brochure sur la manière de composer avec un incident critique et les coordonnées de personnes-ressources dans les services de police et les services de santé, du directeur exécutif, d'un gestionnaire et de responsables du debriefing dûment formés.

Visite d'un membre de la direction
Un gestionnaire se rend immédiatement sur les lieux et il est généralement désigné chef d'équipe. Il est formé pour désamorcer les situations, et il assure un soutien immédiat au personnel et aux bénévoles. Le gestionnaire communiquera généralement avec le responsable du debriefing pour organiser les séances de debriefing et de soutien par les pairs.

Soutien des pairs ou debriefing
Les responsables du debriefing ont reçu une formation concernant les techniques de debriefing et ils ont accepté d'être joints en tout temps. Le debriefing se déroule conformément à un format normalisé, présenté dans la formation sur le CISD. Les responsables du debriefing sont sensibilisés aux réalités du travail de lutte contre la violence.

Séance de debriefing
Les employées directement touchées par l'incident critique doivent participer à une séance dans les 72 heures qui suivent l'incident. Cette disposition est prévue dans la politique écrite, qui prévoit également que les employées sont rémunérées pour le temps consacré à cette séance. La participation à cette séance est généralement obligatoire pour les employées directement touchées.

Congé
Un congé pour traumatisme est prévu dans les politiques liées aux ressources humaines et il est apparenté à un congé pour des raisons humanitaires. L'organisation doit faire preuve de souplesse dans les circonstances et tenir compte de la situation de l'employée. La politique préconise un congé et la réintégration progressive de l'employée dans le milieu de travail.

Contrôle de la santé en milieu de travail
Un contrôle et une évaluation de la santé sont effectués durant les deux années qui suivent l'incident — au moyen de listes de contrôle et d'examens informels. Nota : Utiliser des mesures normalisées pour les échelles individuelles de gestion du stress. Ces échelles sont utiles pour informer la personne de sa réaction au stress, au fil du temps.

Plan d'intervention en cas de stress dû à un incident critique *(suite)*

Soutien par les pairs et debriefing
Des séances de debriefing et de soutien par les pairs sont tenues tant et aussi longtemps qu'elles sont nécessaires. Les séances de debriefing sont généralement nécessaires durant une certaine période, et leur fréquence diminue avec le temps.

Gestes concrets de la direction
Des cadres rendent visite aux employées touchées, leur manifestent leur soutien et leur adressent des lettres témoignant leur reconnaissance et leur compassion.

Thérapie individuelle
Une thérapie de soutien confidentielle est offerte aux employées. En l'absence d'un régime d'assurance-santé bonifié, l'organisation assume les coûts liés à ces séances.

4.9 Documents de référence sur le traumatisme vicariant

Liste de mesures à prendre :

- Aménager un centre de documentation comprenant des documents sur le traumatisme vicariant, les autosoins et la gestion du stress.
- Demander au personnel de remplir des questionnaires d'auto-évaluation tous les six mois.
- Consulter fréquemment les sites Web et télécharger de l'information.
- S'inscrire sur une des listes d'abonnés pour se tenir au courant des études et des résultats de recherches récentes.

Fournir les documents qui sont publiés sur le traumatisme vicariant et les autosoins tout au long de la carrière de l'employée peut l'aider à adopter des stratégies saines de gestion du traumatisme vicariant. Bien que certains aspects du traumatisme vicariant ne puissent être prévenus, le continuum des effets peut être mieux équilibré si les effets néfastes sont gérés.

> ***« Après avoir participé à un atelier sur le traumatisme vicariant, j'ai pris conscience que je croyais en la capacité de guérir et de changer, et que j'avais l'impression que tout ce que je faisais était futile. L'atelier m'a permis de prendre conscience que je devais quitter le refuge pour me ressourcer. Je travaille dans un programme communautaire pour les jeunes. J'aime leur enthousiasme et leur passion pour le changement. Le dynamisme du refuge me manque parfois, et je loue encore une fois le courage des femmes et les talents particuliers des employées. »***
>
> ***– Une intervenante travaillant à la défense des droits des enfants***

Plan d'intervention en cas de stress dû à un incident critique *(suite)*

Soutien par les pairs et debriefing
Des séances de debriefing et de soutien par les pairs sont tenues tant et aussi longtemps qu'elles sont nécessaires. Les séances de debriefing sont généralement nécessaires durant une certaine période, et leur fréquence diminue avec le temps.

Gestes concrets de la direction
Des cadres rendent visite aux employées touchées, leur manifestent leur soutien et leur adressent des lettres témoignant leur reconnaissance et leur compassion.

Thérapie individuelle
Une thérapie de soutien confidentielle est offerte aux employées. En l'absence d'un régime d'assurance-santé bonifié, l'organisation assume les coûts liés à ces séances.

4.9 Documents de référence sur le traumatisme vicariant

Liste de mesures à prendre :

- Aménager un centre de documentation comprenant des documents sur le traumatisme vicariant, les autosoins et la gestion du stress.
- Demander au personnel de remplir des questionnaires d'auto-évaluation tous les six mois.
- Consulter fréquemment les sites Web et télécharger de l'information.
- S'inscrire sur une des listes d'abonnés pour se tenir au courant des études et des résultats de recherches récentes.

Fournir les documents qui sont publiés sur le traumatisme vicariant et les autosoins tout au long de la carrière de l'employée peut l'aider à adopter des stratégies saines de gestion du traumatisme vicariant. Bien que certains aspects du traumatisme vicariant ne puissent être prévenus, le continuum des effets peut être mieux équilibré si les effets néfastes sont gérés.

« Après avoir participé à un atelier sur le traumatisme vicariant, j'ai pris conscience que je croyais en la capacité de guérir et de changer, et que j'avais l'impression que tout ce que je faisais était futile. L'atelier m'a permis de prendre conscience que je devais quitter le refuge pour me ressourcer. Je travaille dans un programme communautaire pour les jeunes. J'aime leur enthousiasme et leur passion pour le changement. Le dynamisme du refuge me manque parfois, et je loue encore une fois le courage des femmes et les talents particuliers des employées. »

– Une intervenante travaillant à la défense des droits des enfants

Répondre à un ou à plusieurs questionnaires d'auto-évaluation lors de l'embauchage et à tous les six mois, par la suite, aide les employées à vérifier et à surveiller leur état de santé (voir les questionnaires de Pearlman et Figley, présentés dans la section 2 et dans l'annexe du présent guide). Les employées peuvent utiliser le premier questionnaire d'évaluation comme référence lorsqu'elles répondent aux questionnaires subséquents. Renouveler l'exercice tous les six mois ou une fois l'an permet aux employées de constater les changements qui s'opèrent chez elles et sur lesquels elles peuvent agir grâce aux pratiques d'autosoins. Veuillez noter que ces questionnaires sont des documents personnels et non un outil de gestion du personnel ou des ressources humaines servant à des fins d'évaluation de rendement.

4.9.1 Utilisation de la technologie

Liste de mesures à prendre :

- Se brancher sur le web – trouver des bailleurs de fonds ou des sources de financement à l'échelle locale ou gouvernementale.
- Établir des pratiques et des politiques de sécurité concernant l'utilisation éthique du matériel.
- Suivre des cours de formation.
- Faire l'essai des technologies de l'information – les mettre en pratique.
- Se joindre à un groupe de discussion (« chat »).
- Construire un site Web – le relier à d'autres sites.

On publie de plus en plus de littérature féministe traitant du « fossé entre les sexes » en matière de technologie sous l'angle du rôle que jouent les femmes dans les domaines de l'informatique et de la technologie de l'information, de même que de l'incidence des progrès technologiques sur les femmes et les organisations de femmes. Le thème qui ressort constamment est la nécessité pour les femmes d'utiliser et de maîtriser les nouvelles technologies de l'information comme moyen de devenir autonomes et de briser la structure hiérarchique actuelle.

Les nouvelles technologies de l'information offrent aux femmes des solutions de rechange importantes aux médias électroniques traditionnels, la presse écrite et la presse parlée; elles offrent des moyens particulièrement intéressants de communiquer, de créer des réseaux et d'apprendre. Les outils technologiques fournissent aux groupes de femmes et autres groupes revendiquant l'égalité un moyen puissant d'échanger de l'information, de former des coalitions fortes et d'apporter des changements. Il sera de plus en plus important pour les organisations dont les activités de communication ciblent les femmes d'utiliser les outils d'Internet pour suivre les activités d'un groupe de militants, et de connaître les sites Web pertinents, les listes d'envoi et les groupes de discussion axés sur les femmes (Sattler, 1999).

Un grand nombre de travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence sont isolés dans leur propre collectivité et peuvent avoir de la difficulté à créer des liens d'amitié sans risque de manquer à leur devoir de confidentialité. Le courrier électronique permet de communiquer directement avec les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence partout dans le monde. Des groupes en ligne consacrés spécifiquement au sujet (p. ex. serveurs de listes, groupes de discussion) peuvent aider les travailleurs à partager de l'information, et même à faciliter le debriefing (tout en respectant les règles liées à la confidentialité). Le courrier électronique, qui est un moyen de communication beaucoup plus informel que les lettres, peut être utilisé plus fréquemment et facilement par les travailleurs.

L'utilisation du courrier électronique à des fins de supervision et de consultation des pairs peut aider à soutenir les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence alors que ceux-ci tentent de désamorcer ou de régler des situations difficiles. Il faudra éventuellement élaborer des protocoles et des pratiques de sécurité pour aider les travailleurs à mieux comprendre l'utilisation de cet outil. Un projet de la *Women's Community House à London* (Ontario) examinera la possibilité d'utiliser cette technologie pour offrir en direct des services de counselling aux femmes, des services de soutien par les pairs aux employées, et une plus grande facilité d'accès aux renseignements sur les refuges aux femmes d'un bout à l'autre du Canada. Les politiques, les façons de faire et les dispositifs de sécurité sont des éléments importants de cette initiative.

4.9.2 Description sommaire de sites Web sur le stress traumatique et de sites connexes

Les sites sur le stress traumatique énumérés ci-après ne sont pas nécessairement axés sur le traumatisme vicariant. La plupart portent principalement sur l'état de stress post-traumatique et contiennent de l'information sur les traumatismes dans le contexte des catastrophes. C'est un début. L'Internet fournit une mine de renseignements sur le stress traumatique. La liste qui suit est une sélection de sites utiles proposant un grand nombre de liens vers d'autres sites et sujets connexes.

Réseau canadien du stress traumatique
CTSN-RCST.CA
Voici un bon point de départ pour une recherche. Ce réseau a pour mission de fournir des ressources à l'échelle du Canada pour améliorer les services axés sur le stress traumatique par le biais de l'éducation, de la formation, de la sensibilisation du public, de la recherche et du développement professionnel. Il contient une excellente liste de liens Web pertinents. Le site est tenu par David S. Hart, Ph.D., de la Faculté des sciences de l'éducation à l'Université de la Colombie-Britannique.
Email: David.Hart@ubc.ca

David Baldwin's Trauma Info Pages
http://www.trauma-pages.com/index.phtml
Il s'agit d'un site informatif sur l'ESPT et d'autres sujets connexes, qui a d'ailleurs été primé. De l'avis du Réseau canadien du stress traumatique, ce site est un fonds documentaire riche, constitué gratuitement, très apprécié pour son contenu inestimable et son organisation claire. Ce site constitue un bon point de départ pour les personnes qui cherchent de l'information sur les traumatismes ou les catastrophes. Il est tenu par David V. Baldwin, Ph.D. en psychologie, d'Eugene (Oregon).
Email: dvb@trauma-pages.com

International Society for Traumatic Stress Studies
http://www.istss.org/
Ce site vise à trouver et à diffuser de l'information et à promouvoir des politiques, des programmes et des stratégies visant à réduire le stress traumatique et ses conséquences immédiates et à long terme. Les membres de l'ISTSS comprennent des psychologues, des psychiatres, des infirmières, des conseillers et des chercheurs. Le site contient de l'information sur l'ISTSS, ses membres et ses projets de recherche en cours. Il est tenu au siège social de l'ISTSS, à Northbrook (Illinois).
Email: www@istss.org

Grant Devilly's Psych Trauma Pages
http://www.psy.uq.edu.au:8080/PTSD/
Tenu par le département de psychologie de l'Université du Queensland (Australie), ce site contient un résumé complet des études et des services axés sur les traumatismes en Australie. Il fournit également des liens utiles vers d'autres sites en Australie et ailleurs dans le monde. Le site est tenu par Grant Devilly.
Email: dev@psy.uq.edu.au

Police Stressline
http://www.geocities.com/~halbrown/
Tenu par Hal Brown et Gene Sanders, les auteurs de « *The Trauma Recovery Workbook for Law Enforcement* », ce site est très utile aux services de police. Il contient un certain nombre de tests sur le stress et de liens vers d'autres sites utiles. Ce site est tenu à partir de Middleborough (Massachusetts).

Traumatology
http://www.fsu.edu/~trauma/
Tenu par Charles Figley, ce site est une revue en ligne. Il contient l'*International Electronic Journal of Innovators in the Study of the Traumatization Process and Methods for Reducing or Eliminating Related Human Suffering.*
Email: cfigley@garnet.acns.fsu.edu

Traumatic Stress and Secondary Stress
http://www.isu.edu/bhstamm/ts.html
Ce site a été créé et est tenu par Beth Hadnell Stamm, un chef de file de la recherche sur l'usure de compassion. Il fournit des liens vers d'autres sites et une analyse documentaire.

Traumatic Stress Institute/Center for Adult & Adolescent Psychotherapy
http://tsicaap.com/
Il s'agit du site Web du *Traumatic Stress Institute*, où l'institut décrit ses activités.

Critical Incident Stress Foundation
http://www.icisf.org
La *Critical Incident Stress Foundation* a obtenu un brevet pour son modèle d'intervention en cas de stress lié à un incident critique. Ce site Web contient de l'information générale sur la fondation et fournit le calendrier des cours de formation sur ce modèle d'intervention.

4.10 Retraites et événements

Liste de mesures à prendre :

- Organiser des événements deux fois l'an.
- Égayer les murs (œuvres d'art, affiches, dessins d'enfants).
- Trouver des moyens de libérer l'énergie négative ou organiser des activités « purificatoires » au bureau.
- Organiser des événements ponctuels et périodiques pour célébrer les naissances et les anniversaires de naissance.
- Organiser des retraites, favorables au ressourcement.
- Fournir aux membres du personnel l'accès à une salle de repos ou d'autosoins.
- Prendre le temps de parler d'expériences positives lors des réunions du personnel.

Les organisations de lutte contre la violence sont des lieux d'espoir et de courage. Le personnel, les bénévoles et les conseils d'administration travaillent assidûment pour offrir aux clientes et aux résidentes un endroit où elles trouveront la paix et de l'aide. Du fait qu'elles interviennent continuellement auprès de personnes victimes de violence, les membres du personnel peuvent être minées par un sentiment de perte et de tristesse et, ainsi, perdre de vue les changements positifs qui s'opèrent. Ces enclaves et

lieux sûrs offrent aux clientes ou aux résidentes la possibilité de faire des changements, et ils servent aussi d'agents de changement dans la collectivité. Luttant autrefois pour leur reconnaissance et leur survie malgré leur précarité, ces organisations sont aujourd'hui la pierre angulaire de la prestation des services dans un grand nombre de collectivités. D'autres pierres s'ajouteront à l'édifice, contribuant à le rendre plus solide et harmonieux. La force et la santé des personnes, des organismes et des groupes continueront de favoriser les changements qui s'imposent pour mettre un terme à la violence.

Les groupes créent leur propre sens de la réalité – si plusieurs membres d'un groupe croient en quelque chose, cette conviction prend beaucoup d'importance, et la surmonter peut se révéler un processus long et difficile. Les émotions intenses qui circulent dans les milieux axés sur la lutte contre la violence découlent d'une violence qui peut perturber la dynamique de groupe, en particulier si le groupe ne réussit pas à se sortir d'un cycle négatif. Les conséquences auxquelles s'exposent les organisations en omettant d'instaurer un programme de gestion du traumatisme vicariant sont très lourdes. Compte tenu des données obtenues à ce jour, les organisations doivent obligatoirement assumer leur responsabilité déontologique à l'égard des clientes, du personnel, de la communauté et de la société.

Les politiques peuvent se révéler très utiles pour aider à répondre aux besoins du personnel. Lorsque la direction de l'organisation préconise le recours à des solutions pour traiter le traumatisme vicariant, elle peut aider, rassurer le personnel et l'encourager à adopter un plan d'autosoins. Les organisations peuvent accroître la force positive du groupe. Une directrice exécutive qui exerce un leadership perspicace encouragera et aidera le personnel grâce à une approche participative de la gestion. L'organisation peut utiliser divers moyens pour promouvoir les autosoins, comme afficher des images positives, financer des retraites et organiser des événements.

Des images muettes d'une scène de violence ou le tracé à la craie du contour du corps d'une femme assassinée sont des techniques qui peuvent être utilisées avec succès pour sensibiliser la population en général aux conséquences horribles de la violence faite aux femmes. Un grand nombre d'organismes de lutte contre la violence utilisent ces ressources dans le cadre de présentations publiques pour « faire passer le message ». Ces images percutantes peuvent également être affichées dans les corridors et les services administratifs des refuges, des maisons d'hébergement, des centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et des centres de counselling. L'une des mesures prévues par l'organisation dans le cadre des autosoins consiste à remplacer ces images d'horreur par des images positives. Des affiches couleur et des citations inspirantes aident à évoquer de bonnes pensées.

« J'ai parfois besoin de silence et de solitude. Cinq minutes de tranquillité me suffisent parfois pour me réénergiser. »

—Une conseillère travaillant en milieu résidentiel

Une retraite est une autre initiative que les organisations peuvent proposer dans le contexte des autosoins. Elle peut être, pour les membres du personnel, une occasion de ressourcement propice à une planification créatrice et à une réflexion stratégique. Les retraites visant à changer un climat global négatif sont généralement vouées à l'échec, à moins qu'elles aient été planifiées minutieusement et qu'elles soient animées par un facilitateur particulièrement doué. Des interventions axées sur la résolution des conflits ayant pour but de traiter des aspects et des problèmes imprévus dans un environnement contrôlé, préalablement à la retraite, peuvent aider à réaliser le ressourcement du personnel et les résultats attendus de la retraite. La planification réfléchie du but de la retraite permettra de réaliser des progrès. Les retraites nécessitent beaucoup de temps, d'efforts et de ressources, en particulier si les repas et le logement sont inclus. Un comité formé de représentantes des employées et de l'employeur peut collaborer à la planification et à la tenue de la retraite. Cette activité est l'occasion, pour les participantes, de partager du temps dans un cadre différent de leur milieu de travail et de découvrir d'autres facettes de la personnalité de leurs collègues. On peut également organiser des retraites réunissant le personnel et le conseil d'administration pour encourager la croissance et le développement organisationnels, mais ces retraites ne sont généralement pas efficaces si elles durent plus d'une journée. En effet, les rapports hiérarchiques peuvent devenir flous, l'animation peut poser des difficultés et l'expérience peut être nocive pour le groupe. Des séances plus brèves, ciblées, favorisent la collaboration entre le personnel et le conseil d'administration, et elles seront vraisemblablement plus efficaces. Il y a autant de formules pour les retraites qu'il y a de groupes d'employées et d'idées.

Mentionnons une autre initiative qui peut faire une grande différence pour les employées, à savoir l'organisation d'événements financés à même une partie du budget de fonctionnement. Certaines organisations préfèrent exclure la participation des conjoints et des enfants en raison du lien particulier qui unit les employées. Cet événement exclusif, généralement tenu à l'occasion des Fêtes et au cours duquel on en profite pour transmettre ses vœux et s'amuser, peut être jumelé à un événement inclusif comme un pique-nique familial, auquel les membres du conseil, le personnel, les bénévoles et les conjoints et les enfants sont conviés. Un tel événement, où l'on partage un repas et participe à des jeux, donne au personnel l'occasion de célébrer d'une manière informelle.

« J'ai parfois besoin de silence et de solitude. Cinq minutes de tranquillité me suffisent parfois pour me réénergiser. »

—Une conseillère travaillant en milieu résidentiel

Une retraite est une autre initiative que les organisations peuvent proposer dans le contexte des autosoins. Elle peut être, pour les membres du personnel, une occasion de ressourcement propice à une planification créatrice et à une réflexion stratégique. Les retraites visant à changer un climat global négatif sont généralement vouées à l'échec, à moins qu'elles aient été planifiées minutieusement et qu'elles soient animées par un facilitateur particulièrement doué. Des interventions axées sur la résolution des conflits ayant pour but de traiter des aspects et des problèmes imprévus dans un environnement contrôlé, préalablement à la retraite, peuvent aider à réaliser le ressourcement du personnel et les résultats attendus de la retraite. La planification réfléchie du but de la retraite permettra de réaliser des progrès. Les retraites nécessitent beaucoup de temps, d'efforts et de ressources, en particulier si les repas et le logement sont inclus. Un comité formé de représentantes des employées et de l'employeur peut collaborer à la planification et à la tenue de la retraite. Cette activité est l'occasion, pour les participantes, de partager du temps dans un cadre différent de leur milieu de travail et de découvrir d'autres facettes de la personnalité de leurs collègues. On peut également organiser des retraites réunissant le personnel et le conseil d'administration pour encourager la croissance et le développement organisationnels, mais ces retraites ne sont généralement pas efficaces si elles durent plus d'une journée. En effet, les rapports hiérarchiques peuvent devenir flous, l'animation peut poser des difficultés et l'expérience peut être nocive pour le groupe. Des séances plus brèves, ciblées, favorisent la collaboration entre le personnel et le conseil d'administration, et elles seront vraisemblablement plus efficaces. Il y a autant de formules pour les retraites qu'il y a de groupes d'employées et d'idées.

Mentionnons une autre initiative qui peut faire une grande différence pour les employées, à savoir l'organisation d'événements financés à même une partie du budget de fonctionnement. Certaines organisations préfèrent exclure la participation des conjoints et des enfants en raison du lien particulier qui unit les employées. Cet événement exclusif, généralement tenu à l'occasion des Fêtes et au cours duquel on en profite pour transmettre ses vœux et s'amuser, peut être jumelé à un événement inclusif comme un pique-nique familial, auquel les membres du conseil, le personnel, les bénévoles et les conjoints et les enfants sont conviés. Un tel événement, où l'on partage un repas et participe à des jeux, donne au personnel l'occasion de célébrer d'une manière informelle.

4.11 Quitter avec élégance

Travailler dans le domaine de la lutte contre la violence ne convient pas à tout le monde. Par ailleurs, les récits dérangeants, les milieux imprévisibles et la culture particulière sont une importante source d'inspiration et d'énergie créatrice pour un grand nombre de personnes. Ce milieu de travail développe beaucoup la connaissance de soi, et la réalité des changements qui s'opèrent chez l'intervenante ne peut être niée.

Les récits et les expériences des atrocités, et la détermination des femmes, créent un environnement où les conflits et les défis sont le lot quotidien. Pour certaines personnes, travailler dans un organisme de lutte contre la violence devient une expérience négative. Leur vision ou leurs valeurs par rapport au monde peuvent s'altérer ou se désintégrer, et les espoirs qu'elles ont mis dans un idéal féministe sont anéantis par les réalités de leur lutte pour survivre dans une culture patriarcale.

Une supervision efficace, une écoute positive, l'esprit d'équipe et un programme personnel d'autosoins sont quelques-unes des pratiques fondamentales qui aident

« Je suis si fatiguée que je sais que le temps est venu de quitter mon emploi. Je ne suis pas prête à réintégrer le vrai monde. De toute manière, qui serait prêt à embaucher une travailleuse de refuge de deuxième étape. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge de deuxième étape

l'employée à déterminer si le travail d'intervention dans la lutte contre la violence est le meilleur choix pour elle. Lorsque l'employée conclut qu'elle n'a pas fait le bon choix, ou que le moment est venu de quitter son emploi, on peut l'aider à prendre les mesures qui s'imposent. Même si elle n'est pas admissible à des prestations d'assurance-maladie complémentaires, les séances offertes dans le cadre d'un programme local d'aide aux employés peuvent l'aider à prendre des décisions saines. Tant les organisations que les pairs peuvent aider les employées à constater qu'elles ont la force et la conscience de soi nécessaires pour prendre la décision de quitter et de célébrer la contribution faite à ce milieu.

4.11 Quitter avec élégance

Travailler dans le domaine de la lutte contre la violence ne convient pas à tout le monde. Par ailleurs, les récits dérangeants, les milieux imprévisibles et la culture particulière sont une importante source d'inspiration et d'énergie créatrice pour un grand nombre de personnes. Ce milieu de travail développe beaucoup la connaissance de soi, et la réalité des changements qui s'opèrent chez l'intervenante ne peut être niée.

Les récits et les expériences des atrocités, et la détermination des femmes, créent un environnement où les conflits et les défis sont le lot quotidien. Pour certaines personnes, travailler dans un organisme de lutte contre la violence devient une expérience négative. Leur vision ou leurs valeurs par rapport au monde peuvent s'altérer ou se désintégrer, et les espoirs qu'elles ont mis dans un idéal féministe sont anéantis par les réalités de leur lutte pour survivre dans une culture patriarcale.

Une supervision efficace, une écoute positive, l'esprit d'équipe et un programme personnel d'autosoins sont quelques-unes des pratiques fondamentales qui aident

« Je suis si fatiguée que je sais que le temps est venu de quitter mon emploi. Je ne suis pas prête à réintégrer le vrai monde. De toute manière, qui serait prêt à embaucher une travailleuse de refuge de deuxième étape. »

– Une conseillère travaillant dans un refuge de deuxième étape

l'employée à déterminer si le travail d'intervention dans la lutte contre la violence est le meilleur choix pour elle. Lorsque l'employée conclut qu'elle n'a pas fait le bon choix, ou que le moment est venu de quitter son emploi, on peut l'aider à prendre les mesures qui s'imposent. Même si elle n'est pas admissible à des prestations d'assurance-maladie complémentaires, les séances offertes dans le cadre d'un programme local d'aide aux employés peuvent l'aider à prendre des décisions saines. Tant les organisations que les pairs peuvent aider les employées à constater qu'elles ont la force et la conscience de soi nécessaires pour prendre la décision de quitter et de célébrer la contribution faite à ce milieu.

Dire au revoir

Dans les organisations saines, on peut organiser une cérémonie lorsqu'une personne décide de quitter ou lorsqu'on la « laisse partir ». Il est salutaire de célébrer en groupe dans le cadre d'une cérémonie empreinte d'un peu de « magie » avant de partir. Voici une autre version de cette célébration.

Prenez un peu de poussière d'or (pyrite), déposez-la dans la main de la personne qui quitte en lui demandant de souffler sur la poussière en direction des quatre coins de l'univers (est, sud, ouest et nord) en faisant un vœu. Puis, l'invocation est suivie d'une litanie, que vous chantez en chœur, pour lui souhaiter bonne chance. Par exemple :

La femme (soufflant vers l'est) : « Je voudrais trouver un emploi intéressant, stable, assorti de bons avantages sociaux et de possibilités d'avancement! »

En chœur : « Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! »

La femme (soufflant vers le sud) : « Je voudrais un emploi qui me passionne! »

En chœur : « Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! »

La femme (soufflant vers l'ouest) : « Je voudrais trouver un emploi qui me comblera de satisfaction. »

En chœur : « Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! »

La femme (soufflant vers le nord) : « Je voudrais que la Terre, notre mère, guérisse et que je ne contribue jamais à lui porter atteinte! »

En chœur : « Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! Ton vœu est réalisé! »

Puis célébrez ensemble, comme d'habitude.

(Budapest, 1993)

4.12 Conclusion

La force du mouvement des femmes réside dans la quête de l'égalité, objectif qui passe par la fin de l'oppression. Cette idéologie fondamentale peut être maintenue à tous les niveaux de l'organisation. Les organismes de lutte contre la violence continueront d'évoluer en misant sur les compétences du personnel et en fournissant des solutions organisationnelles efficaces. Celles-ci s'inspirent de valeurs féministes et professionnelles susceptibles d'améliorer la qualité du travail. Le périple qui mène vers l'égalité ne fait que commencer, et nous devons les réalisations des 30 dernières années aux pionnières qui ont eu le courage de s'aventurer sur un terrain dangereux afin de construire une nouvelle route pour aider les femmes et les enfants. Célébrer ces réalisations et élaborer des solutions individuelles et organisationnelles saines sont des étapes importantes dans la gestion du traumatisme vicariant. Le traumatisme vicariant change les individus et la culture de l'organisation. Les solutions exigent des organisations qu'elles prennent des risques et prévoient de nouvelles orientations pour insuffler à ces milieux de travail tout l'espoir et le dynamisme qui les animaient au début du périple.

Berceuse de Marie

Je suis l'ange de cette maison
la maison des rêves brisés
la maison où elles ont commencé à rêver
la maison des femmes

La nuit, pendant que vous dormez
je chante des berceuses
des berceuses pour chaque Louise
Lucie
Madeleine
Sylvie
Lise
Renée
Pierrette
Danielle
Marie-Hélène
et toutes les femmes qui sont venues
et toutes celles qui viendront
et dont je ne connais pas encore le nom

Je chante une berceuse pour François
et tous les fils de la violence
des berceuses pour les hommes qui
habitent ces lieux
dans les cauchemars et les rêves
de toutes les femmes
puisse mon chant flotter
jusqu'à leur front et s'y déposer
comme un linge imbibé d'eau fraîche
pour calmer la blessure que
les poings et les mots
ont causée

Je chante des berceuses pour toutes les
autres femmes
habitant une maison
qui n'est pas un foyer
Je berce la douleur entre mes ailes
chante une autre berceuse
prie pour qu'un jour
cette maison aujourd'hui remplie de
femmes
ne soit demain que le vestige d'une
époque révolue.

Extrait de *In This House are Many Women de Sheree Fitch (Goose Lane Editions, 1993)*, reproduit avec la permission de l'auteure

Annexes

Annexe I
Documents de référence recommandés sur le traumatisme vicariant

Figley, C. R. (ed.). *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*. New York: Brunner/Mazel, 1995.

Résumé : L'objet de ce livre était d'expliquer la notion de traumatisme vicariant ou secondaire (ou usure de compassion). Chaque chapitre est structuré en fonction de trois aspects : la description du concept de l'usure de compassion et son évaluation, la description de méthodes de traitement et la détermination de moyens de prévenir les effets du stress traumatique. L'information présentée sert de fondement à la perception actuelle de l'usure de compassion et démontre la nécessité pour les professionnels exposés à des traumatismes d'être conscients du risque de souffrir d'usure de compassion et de prendre des moyens efficaces pour composer avec ce problème.

Pearlman, L. et. al. *Vicarious Traumatization I: The Cost of Empathy; Vicarious Traumatization II: Transforming the Pain*. Ukiah, Calif.: Calvalcade Productions Inc., 1995.

Résumé : Produites par le Traumatic Stress Institute, ces bandes vidéo résument les conclusions et les observations de l'Institut concernant le traumatisme vicariant. La première bande vidéo décrit la notion de traumatisme vicariant et les effets négatifs des traumatismes sur les aidants. « Transforming the pain » porte sur l'identification des symptômes du traumatisme vicariant et propose des stratégies utiles pour atténuer les effets négatifs de ces traumatismes. En plus de fournir des renseignements concrets, les bandes vidéo présentent des entrevues avec des thérapeutes qui décrivent les effets de l'exposition à des traumatismes sur leur vie.

Saakvitne, K. W. & Pearlman, L. A. *Transforming the Pain: A Workbook on Vicarious Traumatization*. New York: W. W. Norton & Company, 1996.

Résumé : En réponse aux demandes de participants à un atelier, les auteurs ont élaboré un guide contenant des feuilles de travail et des exercices visant à aider à réduire les effets négatifs du traumatisme vicariant. Le guide présente des tableaux simples et faciles à lire, des questionnaires pour déterminer les symptômes du traumatisme vicariant, des activités visant à aider à élaborer des techniques et des stratégies de prévention et de gestion du traumatisme vicariant. Ces activités sont

utiles pour tous ceux qui interviennent auprès de personnes qui ont subi des traumatismes.

Stamm, B. H. (ed.). *Secondary Traumatic Stress: Self-Care Issues for Clinicians, Researchers, & Educators.* Lutherville, Md.: Sidran Press, 1995.

Résumé : Les chapitres de cette version révisée ont été rédigés par des sommités dans le domaine du traumatisme vicariant. Le but du livre est de résumer la situation actuelle en ce qui concerne le traumatisme vicariant et de proposer de nouveaux axes d'étude. Étant donné que les auteurs ont été encouragés à choisir leur propre sujet, une gamme variée de renseignements sont présentés sur divers sujets, notamment des moyens de protéger les travailleurs intervenant auprès de personnes ayant subi des traumatismes, les effets du stress sur la communication et les questions d'éthique associées au traumatisme vicariant.

Warren, E. & Toll, C. *The Stress Workbook.* London: Nicholas Breaky Publishing, 1997.

Résumé : À la lumière de leur expérience de l'organisation d'ateliers et de cours de formation dans un grand nombre d'organisations différentes, les auteurs ont élaboré un guide complet et facile à utiliser pour aider les personnes, les gestionnaires et les organisations collectivement à réduire le stress lié au travail. Ils examinent les signes du stress, de même que les effets du stress tant sur les employés individuellement que sur le milieu de travail dans son ensemble. Divers moyens pratiques de trouver un équilibre et de réduire les effets négatifs du stress en le transformant à son avantage sont étudiées. Les auteurs traitent également de divers moyens que les organisations peuvent prendre pour aider leurs employés à composer plus efficacement avec le stress inhérent à leur travail et, de cette façon, réduire le stress au sein de l'organisation.

Louden, J. *The Women's Comfort Book: A Self-Nurturing Guide for Restoring Balance in Your Life.* New York: Harper-Collins Publishers, 1992.

Résumé : Ce manuel complet contenant des centaines de suggestions concernant les autosoins vise à aider le lecteur à s'engager pour le reste de sa vie à prendre soin de lui et à se ressourcer. Les autosoins sont essentiels et, pourtant, les personnes reconnaissent rarement leur importance. Comme Louden le souligne, pour prendre soin des autres, les personnes doivent se ressourcer et prendre soin d'elles-mêmes. Le livre indique comment s'y prendre pour déterminer ses besoins, élaborer un programme d'autosoins et commencer à développer une image de soi positive. Diverses suggestions sont faites concernant les autosoins, à partir de l'aménagement d'un « sanctuaire » personnel jusqu'à sa transformation en « gourou du jeu ».

David Baldwin's Trauma Information Pages

http://www.trauma-pages.com/index.phtml

Résumé : Il s'agit d'un site informatif sur l'ESPT et d'autres sujets connexes, qui a d'ailleurs été primé. De l'avis du Réseau canadien du stress traumatique, ce site est un fonds documentaire riche, constitué gratuitement, très apprécié pour son contenu inestimable et son organisation claire. Ce site constitue un bon point de départ pour les personnes qui cherchent de l'information sur les traumatismes ou les catastrophes. Il est tenu par David V. Baldwin, Ph.D. en psychologie, d'Eugene (Oregon).

Email: dvb@trauma-pages.com

Traumatology

http://www.fsu.edu/~trauma/

Résumé : Tenu par Charles Figley, ce site est une revue en ligne. Il contient l'International Electronic Journal of Innovators in the Study of the Traumatization Process and Methods for Reducing or Eliminating Related Human Suffering.

Email: cfigley@garnet.acns.fsu.edu

Traumatic Stress Institute/ Center for Adult & Adolescent Psychotherapy

http://tsicaap.com/

Résumé : Il s'agit du site Web du Traumatic Stress Institute, où l'institut décrit ses activités.

Annexe 2
Les exercices d'auto-évaluation de Figley

Mise en garde : L'échelle élaborée par Charles Figley est détaillée et elle pourrait inquiéter inutilement le répondant si le nombre total de points s'avérait très élevé. Il faut donc l'utiliser sous toutes réserves et la considérer comme l'une de plusieurs composantes de vos exercices d'auto-évaluation.

Répondez au questionnaire d'évaluation en utilisant l'échelle suivante :

0 = Jamais
1 = Rarement
2 = Parfois
3 = Relativement souvent
4 = Souvent
5 = Très souvent

Énoncés portant sur votre perception de vous-même

_____ 1. Je suis heureux.

_____ 2. Je considère ma vie satisfaisante.

_____ 3. Mes convictions m'aident.

_____ 4. Je me sens isolé des autres.

_____ 5. Je considère que j'apprends de mes clients.

_____ 6. Je m'efforce d'éviter certaines pensées ou sentiments qui me rappellent une expérience effrayante.

_____ 7. Je constate que j'évite certaines activités ou situations parce qu'elles me rappellent une expérience effrayante.

_____ 8. J'ai des trous de mémoire au sujet d'événements effrayants.

_____ 9. J'ai l'impression d'être sur la même longueur d'ondes que les autres.

_____ 10. Je me sens calme.

_____ 11. Je crois réussir à bien équilibrer ma vie professionnelle et mes temps libres.

_____ 12. J'ai de la difficulté à m'endormir ou je me réveille la nuit.

_____ 13. Je suis facilement irritable ou je me mets en colère pour un rien.

_____ 14. Je suis la personne que j'ai toujours voulu être.

_____ 15. Un rien me fait sursauter.

_____ 16. Au cours d'une intervention auprès d'une victime, il m'est arrivé d'avoir des fantasmes violents envers son agresseur.

_____ 17. Je suis une personne sensible.

_____ 18. J'ai des flashbacks à propos de mes clients.

_____ 19. Je peux compter sur l'aide de mes pairs lorsque je vis une expérience très stressante.

_____ 20. J'ai moi-même vécu une expérience traumatisante à l'âge adulte.

_____ 21. J'ai moi-même vécu une expérience traumatisante dans mon enfance.

_____ 22. Je crois que je dois régler un traumatisme personnel.

_____ 23. Je crois qu'il me faudrait plus d'amis intimes.

_____ 24. Je crois que je n'ai personne à qui parler des expériences très stressantes que je vis.

_____ 25. J'en suis venu à la conclusion qu'il n'est pas sain pour moi de travailler autant.

_____ 26. L'aide que j'apporte à mes clients me procure beaucoup de satisfaction.

_____ 27. Je me sens plein d'énergie après une intervention auprès d'un client.

_____ 28. Je suis effrayé par certains propos ou gestes d'un client à mon égard.

_____ 29. Je fais des rêves troublants, semblables à ceux de mes clients.

_____ 30. Il m'arrive de me réjouir en pensant à mes interventions auprès des clients et à ce que je pourrais faire pour les aider.

_____ 31. Il m'est arrivé d'être dérangé par le souvenir d'entretiens avec des clients particulièrement difficiles.

_____ 32. Je me suis déjà rappelé subitement et involontairement un événement effrayant durant un entretien avec un client.

_____ 33. Je me fais du souci à propos de plusieurs clients.

_____ 34. Les expériences traumatiques d'un de mes clients m'empêchent de dormir.

_____ 35. Les solutions que je trouve pour venir en aide à mes clients me procurent de la joie.

_____ 36. Il m'arrive de penser que j'ai peut-être été « contaminé » par le stress post-traumatique de mes clients.

_____ 37. Il m'arrive de penser que j'ai peut-être été « immunisé » par le stress post-traumatique de mes clients.

_____ 38. Je me répète que je dois moins m'en faire avec le bien-être de mes clients.

_____ 39. Il m'est arrivé de me sentir « siphonné » par mon travail d'intervenant.

_____ 40. J'ai le sentiment qu'il n'y a pas d'espoir pour mes clients.

_____ 41. Il m'est arrivé d'avoir les nerfs à vif dans diverses situations et je pense que c'est à cause de mon travail auprès de certains clients.

_____ 42. J'aimerais pouvoir éviter de travailler avec certaines personnes.

_____ 43. J'ai du plaisir à travailler avec certains clients.

_____ 44. Il m'est arrivé d'être en danger avec certains clients.

_____ 45. J'ai l'impression que certains clients ne m'aiment pas comme personne.

Énoncés portant sur votre perception de vous-même en tant qu'intervenant et de votre milieu de travail

_____ 46. J'aime mon travail en tant qu'intervenant.

_____ 47. J'ai l'impression que j'ai les outils et les ressources nécessaires pour faire mon travail.

_____ 48. Il m'est arrivé de me sentir fragile, fatigué ou exténué à cause de mon travail auprès des clients.

_____ 49. Il m'est arrivé de me sentir déprimé à cause de mon travail auprès des clients.

_____ 50. Il m'arrive de penser que je « réussis » en tant qu'intervenant.

_____ 51. Je ne réussis pas à établir des frontières entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle.

_____ 52. Je m'entends bien avec mes collègues.

_____ 53. Je peux compter sur mes collègues au besoin.

_____ 54. Mes collègues peuvent compter sur moi au besoin.

_____ 55. J'ai confiance en mes collègues.

_____ 56. J'ai peu de compassion devant ce que vivent la plupart de mes collègues.

_____ 57. Je suis content d'être capable d'utiliser la technologie de soutien.

_____ 58. J'ai l'impression de travailler davantage pour le salaire ou le prestige que pour ma satisfaction personnelle.

_____ 59. Malgré tout le travail administratif rebutant que je dois faire, il me reste du temps pour travailler auprès de mes clients.

_____ 60. J'ai de la difficulté à établir les frontières entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle.

_____ 61. Je suis content d'être capable d'utiliser les protocoles et les techniques de soutien.

_____ 62. J'ai l'impression que mon travail est inutile; ça me laisse amer et désillusionné.

_____ 63. Il m'arrive de penser que j'ai « raté » ma vie professionnelle.

_____ 64. Il m'arrive de penser que je ne réussis pas à atteindre mes objectifs de vie.

_____ 65. Mon travail m'oblige à faire des tâches bureaucratiques qui sont sans importance à mes yeux.

_____ 66. J'ai l'intention d'exercer longtemps la profession d'intervenant.

Les instructions concernant la correction du questionnaire ne sont pas fournies. Le système de notation qui accompagne l'échelle fait actuellement l'objet de recherches. Pour plus de renseignements sur la notation, veuillez consulter le site Web suivant : **http://www.fsu.edu/~trauma/** or Email: **cfigley@garnet.acns.fsu.edu**

(Stamm, 1995)

Bibliographie

American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. 4ème Ed. Washington, D.C. 1994.

Association canadienne pour la santé mentale. *Le stress apprivoisé : cœur et AVC*, 1997

Astin, M. C. "Traumatic Therapy: How Helping Rape Victims Affects Me as a Therapist," *Women in Therapy*. 20, 1 (1997): 101-109.

Baigent, M. and Leigh, R. *The Elixer and the Stone*. Harmondsworth, England: Penguin Books, 1998.

Beattie, M. *Finding Your Way Home: A Soul Survival Kit*. New York, NY: Harper-Collins Publishing, 1998.

Blair, D.T. and Ramones, V.A. "Understanding Vicarious Traumatization," *Journal of Psychosocial Nursing*, 34, 11 (1996): 24-30.

Branden, N. A. *A Woman's Self-Esteem*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1998.

Brown, C. & O'Brien, K. M. "Understanding stress and burnout in shelter workers," *Professional Psychology: Research and Practice*, 29, 4 (1998): 383-385.

Budapest, Z. E. *The Goddess in the Office A personal energy guide for the spiritual warrior or work*. New York, NY: Harper-Collins Publishers, 1993.

Butler, S. *Conspiracy of Silence: The Trauma of Incest*. Volcano, CA: Volcano Press, 1985.

Caron, Charlotte. *To Make and Make Again Feminist Ritual Theology*. Quoted in *The London Free Press*. Saturday, September 4, 1999, p. F8.

Carver, J. *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers Ltd., 1990.

Carver, J. *Non-Profit and Governmental Boards: New Design for Leadership Vol. I and II. (videos)*. Carmel, Indiana: Carver Governance Design Inc., 1987.

Clark, M. I. & Gioro, S. "Nurses, indirect trauma, and prevention." *Image: Journal of Nursing Scholarship*. 30, 1 (1998): 85-87.

Comité canadien sur la violence faite aux femmes. Rapport final du Comité canadien sur la violence faite aux femmes. Un nouvel horizon : Éliminer la violence ~ atteindre l'égalité. Ottawa, Approvisionnements et Services Canada, 1993.

Communauté des femmes africaines noires francophones de la région de la Capitale nationale (COFANF), Projet : Briser le circuit de la dépendance économique, Ottawa, septembre 1997, p. 5

Conner, D. R. *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail.* New York: Villard Books, 1993.

Cooper L., Cartwright S. "Stress-management interventions in the workplace: stress counselling and stress audits." *British Journal of Guidance and Counselling.* 22, 1 (1994):65-73.

Covey, S. R. Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Paris, First, 1991.

Crothers, D. "Vicarious traumatization in the work with survivors of childhood trauma," *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 33, 4 (1995): 9-13.

David Baldwin's Trauma Information Pages. [En direct] Adresse : http://www.trauma-pages.com/index.phtml

Day, Tanis. "The Health-Related Cost of Violence Against Women in Canada: The Tip of the Iceberg." London, Ontario: The Centre for Research on Violence Against Women and Children, The University of Western Ontario, 1995.

De Beauvoir, S. *Tout compte fait.* Paris : Gallimard, 1978.

Depree, M. *Leadership is an Art.* New York, NY: Dell Publishing, 1989.

Drucker, P. F. *Managing the Non-Profit Organization.* New York: Harper-Business, 1990.

Electronic Traumatic Studies Journals. [En direct] Adresse : http://www.fsu.edu/~trauma/

Epstein, S. R. & Slivern, L. E. "Staff burnout in shelters for battered women: A challenge for the '90s," Response to the Victimization of Women and Children, 13, 1 (1990): 9-12.

Equity Research/Video Project Steering Committee. "Backlash to Change: Moving Beyond Resistance." London: The University of Western Ontario, 1996.

Ferrero, K. "Negotiating trouble in a battered women's shelter." Urban Life. 12(3), 287-306

Figley, Charles R. *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized.* Bristol, PA: Brunner/Mazel, 1995.

Figley, Charles R. "Compassion Stress and the family therapist," *Family Therapy News.* pp. 1-8, 1993, February.

Fitch, S. ed. *In this house are many women.* Fredericton, NB: Goose Lane Editions, 1993.

Folette, V. M., Polusny, M. M. & Milbeck, K. "Mental Health and law enforcement professionals: Trauma history, psychological symptoms, and impact of providing services to child sexual abuse survivors," *Professional Psychology: Research and Practice*, 25, 3 (1994), 275-282.

Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole. *Aider les Canadiens à aider d'autres Canadiens : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole.* Document de discussion. Ottawa, Table ronde sur le secteur bénévole, mai 1998.

Hersey, P., Blanchard K., and Johnson, Dewy E. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 7th Ed. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, 1996.

International Society for Traumatic Stress Studies. [En direct] Adresse : http://www.istss.org/

Le Collectif Clio, Dumont, M. et coll. L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles. Montréal, Quinze, 1982.

Lorde, A. *Sister Outsider: Essays & Speeches by Audre Lorde.* Freedom, CA: The Crossing Press, 1984

Louden, J. *The Women's Comfort Book: A Self-Nurturing Guide for Restoring Balance in Your Life.* New York, NY: Harper-Collins Publishers, 1992.

McCann, I.L. and Pearlman, L.A. *Psychological trauma and the adult survivor: Theory, therapy, and transformation.* New York, NY: Brunner/Mazel, 1990.

Malette, L. et al, eds. *The Montreal Massacre.* Charlottetown, PEI: Gynergy books, 1991.

Marche des dix sous de l'Ontario. Choix de logements au Canada pour les personnes handicapées, 1992.

Marsella, Anthony J., et al., ed. *Ethnocultural Aspects of Posttraumatic Stress Disorder: Issues, Research and Clinical Applications.* Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

Maslach, C. & Jackson, S.E. "The measurement of experienced burnout." *Journal of occupational behaviour.* 2(2), pp. 99-113. 1981.

Maslach, C. & Leiter, M. P. *The Truth About Burnout.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Mitchell, J. T. & Dyregrov, A. "Traumatic stress in disaster workers and emergency personnel," In *International Handbook of Traumatic Stress Syndromes,* ed. by J. P. Wilson and B. Raphael. NY: Plenum Press, 1996: 905-914.

Modlich, R. "Better Beginnings And Futures: Feminist and Native ways of organizing return two diverse Sudbury neighbourhoods to their residents." *W E International,* Winter 1999, No. 46/47 (1999): 17-21.

Morrissette P. J. and Naden, M. "An Interactional View of Traumatic Stress Among First Nations Counselors," *Journal of Family Psychotherapy.* 9,3 (1998): 43-60.

Munroe, J. F. "Ethical Issues Associated with *Secondary Trauma in Therapists.*" *Secondary Traumatic Stress: Self-Care Issues for Clinicians, Researchers, & Educators.* Stamm, Hudnall B., ed. Lutherville, Maryland: The Sidran Press, (1995): 211-230.

Patmore, A. *Killing the Messenger: The Pathologising of The Stress Response.* Potters Bar, England: STREX Limited, 1998.

Pearlman, L. A. et al. *Vicarious Traumatization I: The Cost of Empathy; Vicarious Traumatization II: Transforming the Pain.* Ukiah, CA: Calvalcade Productions Inc. (1995).

Pearlman, L. A. and Maclan, P. S. "Vicarious traumatization: An empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists." *Professional Psychology: Research and Practice*, 26, 6 (1995): 558-565.

Pearlman, L. A. & Saakvitne, K. W. *Trauma and the Therapist.* New York: W. W. Norton & Company, 1995.

Police Stressline [En direct] Adresse : http://www.geocities.com/~halbrown/

Psych Trauma Pages: Department of Psychology, University of Queensland, Australia [En direct] Adresse : http://www.psy.uq.edu.au: 8080/PTSD

Réseau canadien du stress traumatique. [En direct] Adresse : http://play.psych.mun.ca/~dhart/trauma_net

Richards, D. "Traumatic stress at work: a public health model." *British Journal of Guidance and Counselling.* 22, 1 (1994): 51-64.

Root, M. "Women of Color and Traumatic Stress in 'Domestic Captivity': Gender and Race as Disempowering Statues." In *Ethnocultural Aspects of Posttraumatic Stress Disorder Issues, Research and Clinical Applications.* Marsella, Anthony J., et al., eds. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

Rosenbloom, D. and Williams M. B. *Life After Trauma A Workbook for Healing.* New York, NY: The Guilford Press, 1999.

Runté, M. "Women with Disabilities Alone on the Playground," *Canadian Woman Studies*, 18, 1 (1999): 101-106.

Saakvitne, K. W. and Pearlman, L. A. *Transforming the Pain A Workbook on Vicarious Traumatization For helping professionals who work with traumatized clients.* New York, NY: W. W. Norton & Company Inc., 1996.

Sattler, P. "Going En direct: Internet Access at Women's Community House." London, Ontario: Women's Community House, 1999.

Schechter, S. "Women and male violence: The visions and struggles of the battered women's movement." South End Press, Boston, MA. 1982.

Sirois, Ghislaine. *Y a-t-il oppression des femmes francophones? : analyse collective*. Ottawa: Action Ontarienne contre la Violence Faite aux Femmes (AOcVF), 1999.

Stamm, Hudnall B., ed. *Secondary Traumatic Stress: Self-Care Issues for Clinicians, Researchers, & Educators*. Lutherville, Maryland: The Sidran Press, 1995.

Statistique Canada. *Le Quotidien*. « Violence familiale : un profil statistique, 1997 » et « Maisons d'hébergement pour femmes violentées, 1997-1998 ». Dates de publication : 11-18 juin 1999. Ottawa, Statistique Canada; N° 11-001F au catalogue.

The First Annual Inaugural Report of World Mental Health Day in Canada: A Commentary on the Lethal Risks of Heart Disease and Depression, and, More Broadly, on Questions Linking the Quality of Work Life and the Status of Human Health. Submitted to the World Federation for Mental Health by The Canadian Mayors' National Initiative on Mental Health, et al. 1998.

Victim-assistance En direct [En direct] Adresse : http://www.vaonline.org/

Warren, E. and Toll, C. *The Stress Work Book: How Individuals, Teams & Organizations Can Balance Pressure and Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997.

Yassen, J. "Preventing Secondary Traumatic Stress Disorder," In *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*. Edited by C. R. Figley, New York, NY: Brunner/Mazel, 1995.